

Evalde Mutabazi
et Philippe Pierre

**POUR UN MANAGEMENT
INTERCULTUREL**

**DE LA DIVERSITÉ À LA RECONNAISSANCE
EN ENTREPRISE**

Préface d'Albert Jacquard

Diversité culturelle et
dynamique des organisations

Éditions L'Harmattan
5-7, rue de l'École Polytechnique
75005 Paris

Avant-propos

Le simple mot de « diversité » rencontre un succès croissant dans les médias, les discours politiques, les colloques scientifiques comme les séminaires de formation. Les entreprises voient naître et se formaliser *des politiques de gestion de la diversité qui visent, d'une part, à éviter toute discrimination négative dans les divers actes de sélection des individus en entreprise, et à engager des actions correctives, dites « positives », en faveur des populations estimées insuffisamment présentes et reconnues en ces entreprises*¹. S'agit-il d'une nouvelle mode venue d'outre-Atlantique ou d'une tentative de réponse à l'évolution profonde des mentalités dans les entreprises françaises et, plus largement, dans notre société, qui serait devenue « pluriculturelle » sans même que l'on s'en aperçoive ?

Les entreprises, la République et le temps des identités culturelles

Tirillée par une « passion égalitaire » et de nouvelles identités culturelles, par le droit pour tous les groupes sociaux (d'ethnie, d'âge, de handicap, de sexe ou d'orientation sexuelle) de participer pleinement à la culture de notre société, c'est peut-être à une nouvelle approche sociologique de l'entreprise, en réalité, à laquelle nous invitent ces politiques de gestion de la diversité. Elles promettent de faire une place à tous ceux qui se sentent discriminés, rejetés ou étrangers au travail. Mais qu'entend-on précisément par *diversité* en France ? Quels sont les enjeux pour les individus qui travaillent ou aimeraient travailler, pour les entreprises et pour la société tout entière d'une promotion de la discrimination positive, de l'éventuelle mise en place de quotas... sous couvert de gestion de la diversité ?

Le gouvernement français atteste clairement aujourd'hui de son souhait de répondre à l'appel de ces nouvelles identités culturelles et même d'une citoyenneté « minoritaire » qui concernerait les droits d'entrer dans une autre société, d'y rester et de s'y voir attribuer les droits et devoirs d'usage². La crise, dès lors, que traverse notre pays s'expliquerait moins par des inégalités en termes de classes sociales (conférant un fonds commun de valeurs, de croyances et de perceptions dont chacun dispose en partage et qui lui fait reconnaître immédiatement en l'autre une réplique de lui-même)³ que par des inégalités vécues en termes identitaires. La France vivrait ainsi le passage d'une citoyenneté comme signe d'appartenance nationale à *une citoyenneté de résidence* qui renforcerait nos multiples liens avec des niveaux locaux, régionaux, avec des diasporas, avec des institutions supranationales, avec d'autres groupes avec lesquels nous n'avons que peu d'interaction régulière mais avec lesquels il est possible d'éprouver et d'entretenir un sentiment de lien et d'appartenance...⁴

¹ ROBERT-DEMONTROND P., JOYEAU A. et THIEL D., « La diversité comme champ de controverses : socio-anthropologie du jugement des acteurs sur l'encastrement économique d'une mesure éthique », *Troisièmes rencontres internationales de la diversité*, Corte, 2007.

² URRY J., *Sociologie des mobilités*, A. Colin, 2005, p.168.

³ BERTHOZ A. et JORLAND G., *L'empathie*, O. Jacob, 2004, p.8.

⁴ BENHABIB S., « Crépuscule de la souveraineté ou émergence de normes cosmopolites ? Repenser la citoyenneté en des temps volatiles », in WIEVIORKA M., *Les sciences sociales en mutation*, Editions Sciences Humaines, 2007, p.183.

« En un mot, aux classes sociales se sont substitués les réseaux de relations, un face-à-face de subjectivités livrées à elles-mêmes. [...] *La communauté de destin fait de nouveau place au droit à la différence* »⁵. Et pour cause. Un Français sur cinq a au moins un parent ou un grand parent d'origine étrangère et la France a toujours été une terre d'accueil des étrangers, particulièrement de ceux issus de pays limitrophes (Espagnols, Italiens et Portugais représentaient 35 % du total des immigrés en 1990) et de l'ensemble du bassin méditerranéen. A partir de la fin des années 1990, les partis politiques et les entreprises commencent à intégrer, sous une forme diffuse, l'expression de « variable ethnique », comme en réponse à un environnement international où, souvent, on la privilégie à des variables d'âge, de genre ou de position sociale pour expliquer les évolutions et les inégalités de la société. Certains affirment qu'il faut mesurer les discriminations pour les combattre, d'autres se refusent à « ethniciser » une question, pour eux, avant tout sociale⁶. Le souhait, fin 2006, de hauts responsables politiques français d'ajouter une « information ethnique » sur l'origine des délinquants, issue de la base des renseignements civils figurant sur les procès-verbaux d'auditions de délinquants interpellés lors de violences urbaines, est venu relancer, en de bien mauvais termes, la question d'éventuels « fichiers ethniques » et des luttes contre les discriminations. L'instauration de ces fichiers pourrait laisser supposer un déterminisme ethnique conduisant à la violence et méconnaître les conditions sociales et culturelles qui engendrent ou pas le passage dans des formes temporaires de délinquance.

Sournoisement, un langage « ethnique » remplace un langage de « classe » depuis que l'on parle de Beurs au lieu de travailleurs immigrés et de préfet musulman au lieu de préfet tout court. Le fait est qu'en France, le mot diversité évoque surtout, dans l'inconscient collectif, l'intégration des populations défavorisées vivant dans ce que l'on appelle des « quartiers sensibles » et moins les dimensions de lutte contre les discriminations, valorisées hors de nos frontières, notamment en Grande-Bretagne ou aux Etats-Unis, autour de l'âge, du genre, de l'orientation sexuelle, du handicap, ou encore de l'origine sociale.

De nouvelles législations, notamment européennes, après 1999, relatives aux discriminations, l'accroissement du chômage de masse et des inégalités sociales depuis trente ans comme le développement des délocalisations mais aussi des rapprochements d'entreprises⁷ (par fusion, alliance ou acquisition) sur le sol français, avivent cette question politique de la diversité et du vivre ensemble. Par ailleurs, les évolutions démographiques, en France et dans plusieurs pays d'Europe, amènent à penser qu'il serait raisonnable de valoriser les potentialités offertes par l'immigration et par des personnes jusqu'ici écartées des emplois, plutôt que les subir.

Ce qui est mis en doute aujourd'hui en France, c'est la capacité de la République, et indirectement de ses entreprises, à défendre en acte le principe fondateur de laïcité⁸. Evoquant la loi du 9 décembre 1905, qui a séparé les Eglises de l'Etat, J. CHIRAC, lui-même, en tant que Président, dans sa lettre du 3 juillet 2003 adressée au médiateur de la République, B.

⁵ BERTHOZ A. et JORLAND G., *L'empathie*, O. Jacob, 2004, p.8.

⁶ Une société ethnique est « une société où transparaît d'une manière spécifique la puissance du symbole dans l'action humaine. Celle où la dimension culturelle de l'action, qui ne doit pas être séparée de ses dimensions économiques et politiques mais que l'on ne peut réduire à leurs seuls impératifs parce qu'elle façonne elle-même la réalité matérielle, s'affirme comme un ressort spécifique des processus sociaux. Celle, enfin, où de nombreux acteurs se trouvent placés dans des rapports qui les incitent à remanier leurs identités culturelles, à réinventer leur différence, à concevoir de nouvelles appartenances symboliques et à produire divers dispositifs organisationnels qui en sont l'expression. De cette façon, ils concrétisent leur conscience propre de sujets réflexifs et imaginatifs, producteurs de signes, de figures et de représentations, à l'aide de quoi ils cherchent à participer et même orienter la dynamique de leur monde culturellement hétérogène plutôt que de la subir » (BASTENIER A., *Qu'est-ce qu'une société ethnique ?*, PUF, 2004, p.5).

⁷ MARTIN D., METZGER J.L. et PIERRE P., *Les métamorphoses du monde. Sociologie de la mondialisation*, Editions du Seuil, 2003.

⁸ WIEVIORKA M., *Une société fragmentée ? Le multiculturalisme en débat*, Paris, Editions La Découverte, 1996.

STASI, écrit que « l'application du principe de laïcité fait aujourd'hui l'objet d'interrogations. Sa mise en œuvre dans le monde du travail, dans les services publics, et notamment dans les écoles, se heurte à des difficultés nouvelles »⁹.

Dans plusieurs pays dont la France, la Constitution assure l'égalité de tous les citoyens devant la loi sans distinction d'origine, de race ou de croyances religieuses. Mais l'universalisme français dans sa dimension abstraite, idéale et quelque peu messianique, aurait abouti souvent à vexer, voire à rabaisser ceux qui se sentent exclus des bienfaits que l'universalisme prétend prodiguer. Dans le champ économique européen et sur la base du principe de lutte contre les discriminations, le thème de la diversité et son juste traitement équitable, au niveau des entreprises et dans la vie des cités, sont respectivement abordés en termes de Responsabilité sociale des entreprises (RSE) ou de politiques d'actions « positives ». Ces notions d'origine anglo-saxonne ont-elles aujourd'hui une influence aussi forte que floue sur un modèle républicain qui pourrait vaciller¹⁰ ? Ferions-nous face à deux maux : l'égalité républicaine dissout le Nous tandis que l'identité ethnique assigne à un Nous¹¹ ?

Le défi des entreprises : un authentique management de la diversité ?

Malgré l'absence de repères juridiques clairs, les entreprises privées et publiques en appellent de plus en plus à l'expression de toutes les différences dans leurs politiques de communication comme de gestion des ressources humaines. Les actions mises en place concernent plusieurs types de diversités humaines ; car elles sont censées toucher aussi bien les personnes handicapées que celles issues de quartiers défavorisés ou encore les femmes qui seraient victimes de la ségrégation et du fameux « plafond de verre » par rapport à leurs homologues masculins.

Face au foisonnement actuel des discours et des actions menées ici et là, à la rédaction, d'une part, de rapports publics en faveur de politiques de gestion de la diversité en entreprise (rapport C. BEBEAR (2004), L. BLIVET (2004), Y. SABEG et L. MEHAIGNERIE (2004), rapport D. VERSINI (1994)...), et à la dénonciation, d'autre part, principalement dans les champs axiologiques et socio-politiques, de risques de communautarisme et d'ethnicisation des relations sociales (A. M. Le POURHIET, 2002 ; P. A. TAGUIEFF, 2003), du danger de statistiques ethniques, la mise au clair des termes utilisés comme des objectifs des actions conduites par les entreprises s'impose.

Que vit « celui qui est réputé différent des autres » au travail ? Comment se sent-il ou non dominé et se « raconte-t-il » à lui-même au quotidien ? Comment se révèle-t-il aux autres, ou plus exactement, comment procède-t-il pour que les autres le connaissent et le reconnaissent ? Comment fait-il pour que ceux-ci apprennent de sa différence en même temps qu'il s'enrichit de la leur ? Même après de nombreuses années de coopération et de coexistence au travail en dehors de son contexte culturel d'origine ou de référence, comment interagit-il avec les autres ? Comment tout simplement faire connaître et respecter sa culture, ses croyances et ses valeurs profondes notamment lorsque l'on est minoritaire en entreprise, et sans pour autant ni l'imposer ni s'enfermer dans des attitudes défensives¹² ?

⁹ CHIRAC J., *Lettre du 3 juillet 2003, adressée au médiateur de la République, B. STASI.*

¹⁰ En même temps que l'on initie partout des politiques de diversité et les pratiques correspondantes, il n'existe pas de définition juridique précise ni de la RSE, ni des principes directeurs transnationaux en mesure de réguler, de manière normée et obligatoire, la notation financière ou sociale des entreprises dans ces domaines.

¹¹ DUBET F., « Injustices et reconnaissance », dans CAILLE A. (dir.), *La quête de reconnaissance*, La découverte, 2007, p.40.

¹² KYMLICKA W. et MESURE S., « Comprendre les identités culturelles », *Revue de Philosophie et de Sciences Sociales*, n°1, Presses Universitaires de France, 2000, pp. 141-171.

Une actualité de plus en plus présente...

Il est frappant de constater qu'en France, depuis une dizaine d'années, s'accroît fortement le sentiment d'être victime ou d'être témoin de discriminations chez nos concitoyens mais aussi dans les associations et les syndicats, ainsi qu'au sein des entreprises et des pouvoirs publics. La création d'un numéro d'appel gratuit sur les discriminations raciales, le « 114 », est, en ce sens, éloquent. D'ailleurs, les syndicats peuvent aujourd'hui ester en justice à la place des victimes et le pouvoir des inspecteurs du travail comme la procédure d'alerte des délégués du personnel existent. En quoi ceux-ci verront-ils leur rôle renforcé ou bien amoindri ?

Pour les pouvoirs publics, le problème ne résiderait pas dans la loi mais dans son application. Pour les entreprises, le problème est autre en ce qu'elles sont confrontées à un risque juridique croissant lié à la dénonciation de pratiques discriminatoires de la part de leurs employés, mais aussi à une possible détérioration de ce qu'il est appelé « l'image employeur ». Ainsi, aux Etats-Unis, les grandes entreprises cherchent à être classées par des magazines de type *Fortune* selon des critères liés à la « diversité ». C'est un des critères forts participant à la notation sociale des grandes organisations et pesant sur leur valorisation boursière. Aujourd'hui, dans ces classements, la mesure de base des différences est encore celle de la nationalité et du genre. C'est principalement sur ces deux critères qu'ont été fixés les objectifs de la plupart des dirigeants et les échanges avec les agences de notation.

Pour les entreprises, en France, la question serait plutôt de pallier les « insuffisances » de la législation qui leur interdit de recueillir des données concernant les « origines raciales » ou « ethniques ». Sur notre sol, une fonctionnaire n'a pas le droit de porter le voile dans le cadre de son activité professionnelle et une lycéenne ne peut pas porter le voile à l'école. A l'Université, elle pourrait le faire et nul ne peut s'y opposer. Dans les entreprises, le règlement intérieur ne peut pas comporter de prescription générale sur ces questions. En somme, la laïcité ne serait-elle pas une obligation légale dans l'entreprise ? Comment alors ajuster les moments de pause en fonction des périodes de jeûne ou de retraite, dégager de discrets lieux de prière, ménager les habitudes alimentaires du personnel ? N'est-il pas étrange de réserver l'expression des convictions religieuses aux seuls lieux de culte ? Respecter la liberté religieuse, ne serait-ce pas plutôt ménager des aires et des temps de présence et de représentation ?

De fait, ne fût-ce qu'au niveau des relations de travail au sein des entreprises mondialisées, les décisions liées aux diversités posent un problème plus vaste qui est celui de la reconnaissance, qui se trouve toujours au cœur des revendications relatives à la discrimination ou à l'égalité des droits. Autrement dit, *l'ensemble des rapports à autrui est affecté par la question de l'estime de soi et des attentes de reconnaissance dans les relations de coexistence et de coopération entre personnes de cultures différentes*¹³. Ces questions sont de plus en plus posées en termes d'identités culturelles, de groupes d'appartenances revendiquant des droits collectifs, et de moins en moins en termes d'individu souverain ou de citoyen. Plus précisément encore, cet ouvrage est construit autour de l'idée que les exigences supposées universelles de liberté et d'égalité ne peuvent avoir du sens et de la force mobilisatrice, que si les valeurs au cœur de l'identité culturelle des groupes humains représentés dans un pays ou dans une entreprise ne font pas l'objet du rejet ou de la dévalorisation des uns par les autres. Ainsi, même si elle donne à chaque individu le droit d'exprimer ses cultures d'appartenance, encore faut-il que la nation ou l'entreprise concernée lui donne par ailleurs l'opportunité de s'y référer en mettant en place un cadre propice à

¹³ CAMILLERI C. et VINSONNEAU G., *Psychologie et culture. Concepts et méthodes*, A. Colin, 1996.

l'expression et la valorisation des apports spécifiques de celles-ci. Sinon, comment cette entreprise peut-elle espérer traiter avec succès les questions cruciales de la cohésion autour de ses objectifs et de la nécessaire convergence des efforts de ses membres ? *Comment peut-elle développer une force collective de travail et mobiliser des équipes dont les membres ont des identités culturelles à la fois enracinées, vivantes et différenciées ?*

Comprendre et gérer la diversité : quels outils pour une sociologie pratique ?

Dans cet ouvrage, au-delà des politiques de gestion de la diversité, nous nous attachons à clarifier plusieurs notions souvent vaguement utilisées aujourd'hui, dans la vie courante et en entreprise, pour désigner les phénomènes multiculturels liés à la mobilité géographique. Nous appréhenderons l'effort d'intégration des populations mobiles en contextes multiculturels, leurs « stratégies identitaires », qu'il s'agisse des migrants ou des cadres expatriés dans différents pays étrangers où opèrent les entreprises qui les emploient.

Autour du *triptyque* « *luttés contre les discriminations, politiques de diversité et management interculturel* », le spectre théorique de cet ouvrage, sous forme de libre entretien avec A. TROTIEREAU, journaliste économique, se réclame large, transdisciplinaire et engagé. Empruntant à la sociologie mais aussi à l'anthropologie et aux disciplines de gestion, nous n'hésitons pas à poser les problèmes en termes de philosophie pratique : *que faire, par exemple, avec les « identités culturelles au travail »*¹⁴ ? Comment condamner certaines manifestations du *communautarisme* dans l'entreprise¹⁵ ? Que faire notamment lorsque le rapport aux individus passe nécessairement par l'autorité de son groupe d'appartenance communautaire¹⁶ et non plus par la loi, le Code du travail et le règlement intérieur ? La couleur de la peau, l'origine ethnique ou le genre devraient-ils se substituer aux compétences exigées pour accéder à tel emploi, à telle spécialisation ou telle promotion professionnelles au sein des entreprises ?

S'il traite d'abord de la notion de diversité à partir des aspects juridiques et administratifs mis en œuvre dans le contexte français, ce livre prétend avoir une portée plus large et explore le registre des actions concrètes. En effet, nous nous appuyons sur notre propre expérience personnelle et professionnelle de la diversité en dehors du pays d'origine, mais aussi et surtout, sur les résultats d'un programme de recherche développé depuis plus de 15 ans au sein des entreprises confrontées à cette problématique dans plusieurs autres contextes nationaux¹⁷.

La première partie de l'ouvrage traite des conditions d'émergence de la notion de diversité dans les pratiques des entreprises présentes sur le sol français. On y définit les différentes formes de discrimination qui sont censées fonder ces politiques.

En distinguant égalité et équité, minorité et communauté, tolérance et laïcité, en revenant sur la question des statistiques dites ethniques, on cernerait pourquoi le débat sur la

¹⁴ SAINSAULIEU R., *L'identité au travail*, Presses de la Fondation Nationales des Sciences Politiques & Dalloz, 1977.

¹⁵ PIERRE P., « Eléments pour une réflexion critique sur le management interculturel », *Sociologies pratiques*, numéro 5, Décembre 2001.

¹⁶ RENAULT A. et TOURAINE A., *Un débat sur la laïcité*, Stock, 2005, p.97.

¹⁷ Les auteurs ont mené des travaux de recherche et des interventions, travaillé en tant que praticiens et consultants, dans plusieurs firmes multinationales ayant des filiales implantées dans plusieurs pays en Afrique (Algérie, Bénin, Côte d'Ivoire, Congo, République Démocratique du Congo, Gabon, Maroc, Nigéria, Cameroun, Sénégal, Rwanda...), en Europe (Angleterre, Allemagne, Belgique, Danemark, Espagne, France, Italie, Pays-Bas...), en Amérique Latine (Brésil et Mexique), au Canada, aux Etats-Unis et en Chine, rassemblant ainsi plusieurs milliers d'heures d'observation ainsi que des centaines d'entretiens semi-directifs faisant état des effets de diverses politiques et pratiques de management de la diversité des cultures comme des modèles de management.

discrimination positive – terme générique imprécis par lequel on désigne le plus souvent les politiques visant à donner plus de moyens de réussir à ceux qui en ont le moins – tend à s'imposer en France. La défense *de droits culturels en entreprise à côté de droits sociaux ou politiques* pointe, derrière le recours aux discours portant sur la diversité, leur constante justification et leur légitimation qui sont devenues des fonctions importantes de l'efficacité économique et productive du système social des plus grandes entreprises. On remarquera d'ailleurs que les politiques de gestion de la diversité tranchent rarement sur le niveau d'action pertinent (Code du travail, convention collective, instance de concertation internationale, règlement intérieur, accords locaux...) qui permettrait de fonder ou amplifier cette reconnaissance de la différence culturelle.

La deuxième partie de ce livre rend compte des conditions de construction d'un authentique management interculturel en le distinguant des politiques de lutte contre la « non-discrimination », des mesures d'action positive comme des politiques de discrimination positive. Pour nous, qui explorons ces thèmes, en sociologues et praticiens, le plus important n'est pas que soient mis en avant des parti-pris théoriques ou des « how-to » élaborés à l'emporte-pièce dont se sont récemment saisis de nombreux cabinets de formation ou de conseil en entreprise. L'essentiel est de mettre en lumière les problèmes les plus récurrents et les mécanismes profonds à l'œuvre dans les rapports multiculturels de travail, c'est-à-dire dans les contextes d'action collective dans lesquels les personnes issues de cultures différentes, et ayant des représentations et des préférences managériales également différentes, vivent l'expérience réelle de l'altérité, de l'enrichissement, de la discrimination ou du rejet pour leurs différences. Cette deuxième partie explore donc la question du management des équipes plurinationales et des compétences interculturelles quand les niveaux de coopération sont de plus en plus horizontaux et que s'accroît la nécessité d'arracher à l'action de sujets différents un engagement de fidélité, de continuité et de stabilité.

La troisième partie de cet ouvrage, enfin, propose de conclure sur une réflexion qui en appelle, plus largement, à la philosophie et aux sciences politiques. En entreprise, la question de la reconnaissance pose un problème plus vaste que celui des revendications politiques relatives à la différence et l'acquisition de droits. L'ensemble des rapports à autrui y est affecté par la question de l'estime de soi et par des attentes de reconnaissance qui admettent le droit d'endosser plusieurs identités sans être constamment renvoyé à une seule dimension d'appartenance, son genre ou sa couleur de peau.