

**TROISIEME RENCONTRES INTERNATIONALES
DE LA DIVERSITE »**

« Réussir la diversité »

**CORTE
4,5 et 6 octobre 2007**

George-Axelle BROUSSILLON, Evalde MUTABAZI, Philippe PIERRE et Aude SEURRAT

- **Thème n° 1 : Réussir la diversité dans les entreprises et les organisations**

POLITIQUES ET PRATIQUES DE GESTION DE LA DIVERSITE

**De la contrainte légale à l'opportunité : un enjeu de management
interculturel pour les grandes entreprises françaises**

Auteurs :

George-Axelle **BROUSSILLON** : Diplômée de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences de l'Information et de la Communication (Paris IV/ Sorbonne-Celsa), spécialité Communication et Management des Ressources Humaines. Etudiante en mastère spécialisé Management des Hommes et des Organisations, ESCP EAP

- ESCP EAP / 79 Avenue de la République 75011 Paris
- 78 rue Gay Lussac 75005 Paris / Tel : 06.81.21.43.69 / gabroussillon@hotmail.fr

Evalde **MUTABAZI** : Professeur à l'EM Lyon

- Ecole de Management de Lyon. 23 Avenue Guy de Collongue. 69132 Ecully Cedex France Tel : (33) 0478 3378 00 mutabazi@em-lyon.com
- Le Moulin 69640 Rivolet / Tel. : 0474 67 41 03 / evalde.mutabazi@wanadoo.fr

Philippe **PIERRE** : Consultant. Chercheur au sein du Laboratoire Interdisciplinaire pour la Sociologie Economique / (LISE / CNRS)

- 38, Avenue Villemain 75014 Paris /Tel : 01.45.40.93.29 / philippe.pierre22@wanadoo.fr / www.philippepierre.com

Aude **SEURRAT** : Doctorante à l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences de l'Information et de la Communication (Paris IV/ Sorbonne-Celsa)

- Celsa / 77, rue de Villiers / Neuilly sur Seine/92200
- 56, rue de la Pompe / 75016 / Paris / Tel : 06.13.41.04.57 / aseurrat@hotmail.com

POLITIQUES ET PRATIQUES DE GESTION DE LA DIVERSITE

De la contrainte légale à l'opportunité : un enjeu de management interculturel pour les grandes entreprises françaises

Résumé de la contribution :

Les politiques dites de gestion de la « diversité » mobilisent aujourd'hui de nombreuses entreprises qui tentent surtout de lutter contre les discriminations. La nature micro-sociologique, mais également macro-sociologique, de ces discriminations au travail amène les notions de « minorités visibles », « d'égalité des opportunités » ou encore de « préjudices subis » à être utilisées aussi bien par les dirigeants, les managers que par les responsables politiques, syndicaux et associatifs. En France, le rôle croissant d'instituts et d'observatoires (tels que l'Institut Montaigne, IMS-Entreprendre pour la Cité, ORSE, CJD, ANDRH...) n'est pas étranger à ce phénomène relativement récent de mobilisation autour de la gestion de la diversité par la signature de chartes ou la mise en œuvre d'audits « diversité ».

Le fonctionnement social des entreprises, leur réputation, leur notation financière seraient ainsi de plus en plus liés à la question du respect des différences et à l'efficacité de leur lutte contre diverses formes d'injustices. Tandis que les solutions anglo-saxonnes apparaissent rejetées, les débats sur la parité entre hommes et femmes, le travail des immigrés et la lutte contre le racisme, la précarité du travail des jeunes ou des personnes âgées, l'accès au travail des handicapés...qui font l'objet de législations et de traitements relativement autonomes, semblent alors avoir trouvé un « socle commun » dans les discours actuels sur la diversité dans les grandes entreprises.

Cette contribution formulera d'abord l'hypothèse que ceux qui conduisent en entreprise des politiques de gestion de la diversité doivent délibérément aller au-delà du droit commun et du code du travail, et même de l'outillage statistique et des seuls tableaux de bord, pour appréhender les effets « ressentis » ou « vécus » par les salariés des discriminations au travail et agir utilement. Les Directions des Ressources Humaines le savent bien, lesquelles sont confrontées à la question du classement des différences individuelles ou collectives et du choix des critères selon lesquels on juge de la diversité. Comment nommer « le différent », le « minoritaire » sans tomber dans les pièges de la « discrimination positive » ? Dans quelle mesure peut-on objectivement évaluer la performance ou la productivité des salariés en fonction de leurs « traits » de diversité ?

Revenant un court instant sur certaines conditions historiques d'émergence de notre droit français de la discrimination, du lien entre intégration républicaine, laïcité et gestion de la diversité, nous nous demanderons s'il y a, en la matière, une manière « française » de faire de la gestion de la diversité, compte tenu du fait de la faible légitimité de l'entreprise, sur notre sol, à interroger ses salariés sur leurs religions, leurs préférences sexuelles, leurs origines sociales, ethniques ou culturelles.

Cette contribution visera aussi à distinguer plusieurs registres de discours des grandes entreprises et de leurs parties prenantes sur le sujet : registre du « blâme » et de la mise en conformité avec la loi, registre de « l'éloge de la diversité » qui cherche à faire la preuve de son engagement en tant qu'entreprise socialement responsable et mesurer des indicateurs de progrès, et enfin « registre délibératif » visant à trouver des voies (autour de « bonnes pratiques ») pour parvenir à un accroissement de la performance des équipes diversifiées sur le long terme.

Cette analyse approfondie fera apparaître, en France, une unité apparente des discours et un éparpillement des points d'impacts des politiques de gestion de la diversité. Nous distinguerons alors deux types d'actions liées aux politiques dites de « diversité » des grandes entreprises françaises, par « publics cibles » d'une part, et par « leviers » ou « processus » d'autre part.

Sur la base d'une série d'entretiens menés avec cinquante experts, dirigeants et cadres d'entreprises et d'observations de terrain, nous montrerons par ailleurs que un management authentiquement « interculturel » consisterait à aller au-delà des politiques actuelles de diversité et des modes de traitement des formes de discrimination.

Dans la perspective du management interculturel que nous défendons, la dimension de lutte contre les discriminations, absolument nécessaire mais souvent défensive des politiques de gestion de la diversité, fait place à une problématique davantage « identitaire » et « managériale » des organisations, une problématique dont les questions se structurent autour des logiques de reconnaissance et de complémentarité des acteurs au travail.

Nous étudierons en quoi, au cœur du management interculturel, il y a la ferme volonté de clarifier ou de faire clarifier les principes de « justice » sur lesquels s'appuient les personnes lorsqu'elles prennent des décisions ou justifient leurs choix ou leurs actions, afin de mieux les intégrer dans l'entreprise et de les reconnaître¹. Bien que les politiques de diversité et le management interculturel apparaissent, de prime abord, interchangeables, les pratiques correspondantes font appel, en entreprises, à des logiques d'action, des dimensions imaginaires et idéologiques réellement distincts que cette réflexion s'attache à clarifier.

Mots clefs :

Politiques de gestion de la diversité, traitement des différences, figure de l'étranger, modèle républicain d'intégration, management interculturel, discriminations au travail, identités au travail, reconnaissance, complémentarités culturelles.

¹ : R. SAINSAULIEU, L'identité au travail, PFNSP, 1977.

POLITIQUES ET PRATIQUES DE GESTION DE LA DIVERSITE

De la contrainte légale à l'opportunité : un enjeu de management interculturel pour les entreprises françaises

Auteurs : G. A. BROUSSILLON, E. MUTABAZI, P. PIERRE et A. SEURRAT

« Le principe de mixité est-il le nouvel impératif moral ? Car l'exigence du vivre ensemble invite à mettre en avant l'idéal d'une unité dépassant les anciennes frontières - entre sexes, entre habitants etc. -, refusant toute discrimination. Ou n'est-il pas plutôt un principe heuristique ? Au-delà de l'affichage d'une belle idée, un apprentissage concret toujours à reprendre » (B. CASSAIGNE, 2005).

Introduction :

Dans le monde du travail, la discrimination est sanctionnée à la fois sur le plan pénal (article L. 225-1 du Code Pénal) et sur le plan civil (article L. 122-45 du Code du Travail). Seulement, en France, ironise L. BLIVET², la lutte contre les discriminations a les mains propres, mais elle n'a pas de mains...

Dans son préambule, la Constitution française de 1946 stipule que le « peuple français » proclame à nouveau que tout être humain, sans distinction de race, de religion, ni de croyance, possède des droits inaliénables et sacrés. Le texte garantit l'égalité entre hommes et femmes, et énonce, par ailleurs, que nul ne peut être lésé dans son travail ou son emploi en raison de son origine, de ses opinions ou de ses croyances. La France est une République indivisible et laïque. Dans ce cadre, la définition première de toute discrimination est qu'elle viole le principe d'égalité.

Le processus déclenché par les Directives du Conseil de l'Union européenne, a conduit en France, au vote de la loi relative à la lutte contre les discriminations (16 novembre 2001). La liste des motifs de discrimination fut élargie. Aux discriminations raciales, religieuses et sexuelles sont venues s'ajouter celles fondées sur l'apparence physique, le patronyme, l'orientation sexuelle et l'âge.

En 2004, le rapport de l'Institut Montaigne intitulé « Les oubliés de l'égalité des chances » et remis au gouvernement ainsi que la signature de la « Charte sur la diversité » par quarante grandes entreprises marquaient, à l'évidence, une plus grande mise en visibilité de la question de la gestion de la « diversité » dans l'entreprise³. Depuis, la création de la Haute Autorité pour la Lutte contre les Discriminations et la promotion de l'Égalité, le projet de « label diversité » impulsé par l'ANDRH ainsi que la signature de nombreux accords d'entreprises montrent qu'un effort de définition et de clarification des notions utilisées est nécessaire afin de mieux orienter les pratiques et les comportements en entreprises. Comment aménager les procédures de recrutement, les règlements intérieurs et fonder des accords avec les syndicats qui favorise le respect de la diversité ? Comment quantifier les faits et « piloter » les opérations ? Quels indicateurs mobiliser pour cerner la diversité des personnes ou des populations discriminées dans les entreprises ? Dans quelle mesure l'accord interprofessionnel du 11 octobre 2006 sur la diversité en entreprise a-t-il apporté des éléments de réponse à ces interrogations ?

² : L. BLIVET, Ni quotas, ni indifférence. L'entreprise et l'égalité positive, Rapport de l'institut Montaigne, Octobre 2004, p. 31.

³ : S. POINT, « La charte de la diversité : regards sur le discours des entreprises signataires », 1ères rencontres sur la diversité à Corte, 6-8 octobre 2005.

Face à ces questions, la réflexion proposée ici autour des modes de traitement de la diversité et de lutte contre les discriminations au sein des entreprises s'inscrit dans le débat actuel sur les limites du « multiculturalisme », entendu comme forme politique de traitement des communautés différentes, qui est particulièrement polémique dans le contexte français⁴.

Les politiques de diversité initiées en entreprise apparaissent, à bien des égards, comme un révélateur des orientations françaises en matière de laïcité, du rapport à l'Etat et du traitement des différences culturelles comme l'avait été la loi de mars 2004 interdisant à l'école le port de signes religieux ostensibles.

Ramenée à l'entreprise, force est d'admettre que la question de la quantification ethnique, par exemple, avait été principalement abordée en France, avant 1990, par des démographes tels que H. LE BRAS ou encore M. TRIBALAT⁵. Des historiens et sociologues ont ensuite montré que l'idée de dette historique vis-à-vis de certaines minorités, les actions permettant de réparer des préjudices antérieurs et de promouvoir l'égalité des chances par des actions positives avaient du mal à s'implanter en France dans les entreprises qui, par exemple, n'ont pas à délivrer de rapport annuel décrivant, pour chaque « groupe ethno-racial », comme en certains pays étrangers, le nombre des embauchés, les cessations d'emplois, les promotions, la distribution des salaires ou des postes... Si la loi, en France, couvre l'ensemble de la trajectoire professionnelle, c'est pour affirmer qu'aucune discrimination ne doit avoir lieu dans le recrutement, les sanctions, le licenciement, la rémunération, la formation, le reclassement... Cette loi réoriente les plaintes relatives aux discriminations devant les tribunaux civils et a inversé la charge de la preuve : si le salarié présente des éléments qui laissent supposer un cas de discrimination, il revient à l'employeur, sous le regard de la presse, des avocats, de la société et de ses propres salariés, de prouver que sa décision est justifiée par des éléments objectifs étrangers à toute discrimination.

Comment, dès lors, prendre en compte la diversité tout en refusant les « dérives communautaristes » en entreprise, la constitution, par exemple, de syndicats défendant un couleur de peau ou une croyance religieuse, alors même que la discrimination frappe sans distinction les Français d'origine immigrée et les étrangers⁶? Face à une double injustice en entreprise, l'une sociale par défaut d'égalité, l'autre symbolique et liée à une intime souffrance, par manque de reconnaissance, « faut-il alors des droits identiques à des personnes différentes ou des droits différenciés à des personnes différentes ? »⁷

Certaines politiques de gestion de la diversité veulent délibérément aller au-delà des moyens du droit commun et de l'outillage statistique pour prétendre approcher les effets

⁴ : V. DE RUDDER, C. POIRET et F. VOUREC, L'inégalité raciste. L'universalité républicaine à l'épreuve, Presses Universitaires de France, 2000 ; C. COSSEE, E. LADA et I. RIGONI, Faire figure d'étranger. Regards croisés sur la production de l'altérité, A. Colin, 2004.

⁵ : Soulignons, sur ce point, les apports de l'enquête Mobilité géographique et Insertion Sociale qui apporte à la connaissance des phénomènes de catégorisation des populations discriminées (Etude FAS-DPM-OMI Ministère de la Coopération, INED, 1995). Cette enquête sur les conditions de vie des immigrés et de leurs enfants a été menée auprès de 9000 immigrés (nés à l'étranger) et 2000 jeunes nés en France de parents immigrés.

⁶ : Dans les ZUS, la part des chômeurs est passée, en France, de 6,5 % à 25,4% entre 1990 et 1999, soit une croissance deux fois plus grande que dans d'autres zones urbaines. La part des étrangers dans ces quartiers est le triple de la moyenne nationale (5, 6 %). Un autre exemple de discrimination est donné par le rapport entre les taux de chômage des étrangers (15, 4%) et des Français (5, 5% des hommes actifs) et qui tend à s'accroître avec le niveau de qualification. De même que la durée de chômage. Un homme qui porte un prénom et un nom maghrébins, résidant à Paris, d'apparence standard, a cinq fois moins de chances qu'un homme au prénom et au nom français, « blanc de peau », d'apparence standard, d'obtenir une convocation à un entretien d'embauche après l'envoi d'un cv similaire (La lutte contre les discriminations ethniques dans le domaine de l'emploi, Rapport remis en septembre 2005 par R. FAUROUX au Ministre de l'emploi et de la cohésion sociale).

⁷ : N. DELANGE et P. PIERRE, « Pratiques de médiation et traitement de l'étranger dans l'entreprise multiculturelle », Esprit critique, été 2004.

« réels » d'éventuelles discriminations liées à l'origine. Quand on parle de discrimination en France, c'est d'abord de la couleur de peau dont on parle et d'une origine supposée. Après les droits politiques issus de la Révolution, les droits sociaux issus des luttes ouvrières, conviendrait-il d'accorder des droits culturels nouveaux aux personnes jugées différentes afin d'affronter trois formes de déni (ne pas dire et ne pas faire, ne pas faire et dire, faire sans dire) dans les entreprises en France⁸ ?

Jusqu'à ce jour, peu de liens ont été établis entre ces questions et le management interculturel. Cette discipline émergente vise à apporter des outils et méthodes permettant aux organisations privées ou publiques concernées de mieux tirer partie de la diversité des cultures et des modèles de gestion. Son objectif est d'apporter des réponses précises aux questions soulevées par l'intégration et la gestion des « minorités visibles » en entreprise dans un contexte d'internationalisation croissante des activités. Comment passer des principes à l'action en matière de gestion de la diversité, comment passer de la sanction légale liée à la discrimination à la mise en valeur de la diversité par le management ? C'est une des visées de cette contribution que de décliner les liens d'un tryptique que nous formons entre « lutte contre les discriminations », « politiques de diversité » et « management interculturel ».

Cette contribution est le résultat d'observations de terrain et d'une série d'entretiens menés, en 2006 et 2007, auprès de cinquante personnes regroupant des Dirigeants d'entreprise, des Responsables des Ressources Humaines de grandes entreprises françaises, une vingtaine de cadres en situation d'impatriation en France ainsi que d'une quinzaine d'experts en matière de non-discrimination, gestion de la diversité ou management interculturel⁹.

Dans un premier temps, nous ferons apparaître les caractéristiques d'une homogénéité apparente des discours sur la diversité. Après avoir retracé le contexte juridique d'émergence de la notion de discrimination, nous montrerons en quoi les registres de justification des politiques de non-discrimination et de diversité diffèrent et sont porteurs de terminologies qui suscitent autant d'argumentations favorables ou défavorables à la mise en œuvre de ces politiques. Dans un deuxième temps, nous reviendrons sur une analyse des pratiques

⁸ : Une gestion « authentique » de la diversité reviendrait, en entreprise, à ne pas faire main basse sur la dimension conflictuelle des rapports de travail. « On peut soutenir, avec R. SENNETT et J. RAWLS, que le processus de reconnaissance accroît la positivité des échanges sociaux par le biais de reconnaissances croisées qui rendent les individus complémentaires du point de vue de leurs talents et de leurs projets. Mais on peut aussi soutenir, avec T. VEBLEN et V. PARETO, que la reconnaissance est inscrite dans une compétition pour son monopole, ce qui la transforme en ressource rare et génère ainsi une multiplicité de conflits sociaux » (C. LAZZERI et A. CAILLE, « La reconnaissance aujourd'hui. Enjeux théoriques, éthiques et politiques du concept », *Revue du MAUSS*, n° 23, 2004, p. 94).

⁹ : Cinquante entretiens semi-directifs, d'une durée de 1 heure à 2 heures, ont été menés avec des Dirigeants et cadres en entreprise, Responsables Ressources Humaines, experts en gestion de la diversité, Professeurs et Consultants, parmi lesquels : Jean-François CHANLAT (Professeur de gestion à Paris-Dauphine), Geneviève DAHAN-SELTZER (Consultante/Présidente de l'APSE), Alexandra PALT (alors Responsable du pôle Diversité d'IMS Entreprendre pour la cité), Allaoua NEDJAI (Directeur de RH Partners Luxembourg), Lise BOILY (Professeure titulaire à l'Université d'Ottawa), Mohamed BENGUERNA (Maître de Recherche au CREAD/Algérie), Ahmed BAHADDOU (alors Chargé d'études à l'IMS au pôle Diversité), Caroline LASALLE SAINT-JEAN (Responsable de la communication de l'IMS et du pôle « Innovation sociétale »), Marie-Christine PALICOT (Responsable chez Racine du réseau thématique B du projet européen Equal/Lutte contre les discriminations raciales), Martine LE BOULAIRE, (Responsable d'Entreprise et Personnel à Lyon), Isabelle PUJOL (Directrice de Pluribus Europe), Lyn ROMAIN (Directrice de Discipio Consultancy Ltd/Grande-Bretagne), Mohand HAMOUMOU (Professeur à l'EM Lyon), Brigitte PLANCON (Consultante en Management de la diversité/3i Formation), Renée LESPINARD (Coach et formatrice), Sylvie GOUNELLE (Consultante/Cabinet Do'it), Brigitte JEDRZEJEWSKI (Associée du Cabinet Do'it), Annie CATTAN (Directrice de Pragmaty), Freddy BASTIN (Coach et formateur interculturel/Pragmaty), Dominique DESJEUX (Professeur d'Anthropologie sociale et culturelle à la Sorbonne/ParisV), Eric TARCHOUNE (Managing Director Dragonfly Group), Hamza El HAJOUI (alors Cadre à l'Institut CDG Maroc), Blandine BRECHIGNIAC (alors Chargée d'études au pôle diversité de l'IMS- Entreprendre), Cécile QUENTEL (alors Chargée d'études au pôle Diversité d'IMS- Entreprendre pour la Cité)...

développées en vue de favoriser l'égalité réelle des chances. Par la mise au jour des différents modes de gestion de la diversité, nous tenterons alors de définir ce que sont les politiques de diversité comme telles et à quelles attitudes et compétences elles renvoient. Enfin, nous proposerons de lier lutte contre les discriminations, politiques de diversité et management interculturel pour expliquer la dynamique interne (et souhaitable) des politiques de gestion de la diversité. Partant du postulat que la finalité de tout management interculturel est de créer et soutenir des synergies à partir de la diversité, nous soutiendrons que les dirigeants rationnels agiront de manière intelligente en respectant la loi et en tolérant les différences tandis que les dirigeants raisonnables feront plus. Ils favoriseront à la fois la reconnaissance et la valorisation des différences et compléteront la notion d'une justice égale pour tous par celle d'une coopération sociale équitable et acceptable pour l'ensemble des salariés. Ils viseront ainsi un passage du dépassement des barrières culturelles et des conventions sociales à la recherche d'efficience sur le long terme.

1. L'apparente homogénéité des discours autour des politiques de la diversité dans le contexte français

- Trois registres de justification des politiques de diversité en France

Commençons par revenir sur le contexte juridique d'émergence de la notion (à plusieurs étages) de discrimination. A juste titre, C. VALENTIN-MARIE, constate que c'est au droit communautaire que l'on doit une étape décisive de la construction de notre droit de la discrimination, avec la recherche d'une mise en œuvre plus pragmatique de l'égalité de traitement et la valorisation de la notion de discrimination indirecte. « Dès 1963, la Cour de justice européenne considère, en effet, que « la discrimination consiste à traiter soit de manière différente des situations similaires, soit de manière identique des situations différentes ». Si, à situation égale, il est exigé l'application de règles identiques, la Cour européenne considère, en revanche, qu'un traitement indifférencié de situations différentes (en raison notamment de l'origine) ne répond pas aux exigences du principe d'égalité »¹⁰. Le droit communautaire exige de se libérer de l'uniformité de la règle. A des situations différentes, par la discrimination positive, des règles différentes. Depuis la loi de 1972, le racisme n'est pas une opinion mais un délit.

La loi du 16 novembre 2001 introduit, en France, les notions de discrimination indirecte (il peut y avoir discrimination sans intention discriminatoire, à l'issue d'un processus apparemment neutre) et celle d'aménagement de la charge de la preuve en matière civile. Deux jurisprudences des Chambres sociales et criminelles de la Cour de Cassation vont consolider l'usage du « testing » comme un élément de preuve dans un procès et le principe de l'approche comparative pour établir la discrimination. La loi du 11 février 2005 va considérer la personne handicapée comme « citoyen de plein droit ».

Un salarié d'une grande entreprise s'interroge pour savoir quels sont les critères que l'on observe quand on évoque la diversité et de quoi parle t'on réellement ? Faut-il privilégier une personne « différente » à un niveau inférieur de compétences ? Et comment qualifier la visibilité de cette « différence » dans un pays qui, comme la France, ne reconnaît pas les races ? Un questionnaire portant sur les origines sera, en effet, considéré comme discriminatoire en France alors qu'il pourra recevoir un bon accueil aux Etats-Unis et ne pas être illégal. A juste

¹⁰ : C. VALENTIN-MARIE, « De la différence à la discrimination », 11^{ème} Université de la formation, de l'éducation et de l'orientation, AEP, n°130, 2006, p. 9.

titre, la loi informatique et liberté interdit de collecter ou de traiter des données à caractère personnel qui font apparaître, directement ou indirectement, les origines raciales ou ethniques, les opinions politiques, philosophiques ou religieuses ou l'appartenance syndicale des personnes, ou qui sont relatives à la santé ou à la vie sexuelle de celles-ci. Faut-il refuser a priori d'apprécier la « différence d'un collaborateur » par auto-déclaration (la personne concernée est seule juge pour déclarer l'information relative à son origine ou à la couleur de sa peau) et favoriser l'hétéro-définition (visuelle ou par le nom en retenant par exemple, l'origine française, caribéenne, maghrébine, africaine, européenne, asiatique, sud-américaine, autre...) ?

La loi informatique et libertés protège les données dites « sensibles » en interdisant leur saisie et leur conservation. Il n'est donc pas possible d'effectuer, comme c'est le cas aux Etats-Unis, un référencement de la population nationale en fonction des origines ethniques qui servirait d'étalon à des politiques de recrutement, évaluées alors à l'aune de leur écart plus ou moins grand avec ces pourcentages. Comment les entreprises françaises élaborent-elles alors leurs projets de promotion de la diversité et y associent-elles des registres de justification ?

Si l'on se penche tout d'abord sur les documents officiels, l'analyse de certains accords signés et de sites internet des plus grandes entreprises françaises visant à promouvoir la diversité dans l'entreprise, nous pouvons remarquer que ceux-ci avancent des arguments assez similaires (est-ce un des « effets structurants » de la diffusion de la charte de la diversité après 2005 ?), repoussant les solutions pratiquées aux Etats-Unis, en Grande-Bretagne et dans une moindre mesure, au Canada. En effet, bien que notre objectif ne soit pas de présenter comme interchangeable les argumentations de la commission européenne, celles d'associations d'entreprises ou encore celles d'entreprises, nous avons relevé, au cours de notre enquête, des récurrences fortes qui apparaissent significatives. Les discours portés dans les grandes entreprises françaises semblent se situer aux frontières de différents registres : le blâme en lien avec la lutte contre les discriminations et ses aspects légaux, l'épideictique avec l'éloge de la diversité, sa construction concrète au travers de l'établissement de critères de mesures et de tableaux de bord, et enfin le registre délibératif (rassemblant les « bonnes pratiques », les conseils, les voies pour y parvenir *réellement*).

- Terminologies et traitement statistiques associés

Avant de se positionner dans le registre de l'éloge de la diversité et d'une politique « pro-active » de pilotage, nombre de ces discours commencent par celui du blâme des discriminations et de l'expérience d'une injustice première à partir de laquelle seulement il serait possible de construire une définition de la justice¹¹. Des enquêtes se donnent, par exemple, pour but d'« évaluer si parmi les salarié(e)s du Groupe Casino et à travers leurs situations professionnelles, se manifestent les effets statistiques d'éventuels phénomènes de discriminations liés à « l'origine » ou au sexe des personnes » (ISM Corum, 2005). C'est le cas aussi de PSA qui parle de « lutter contre toutes les formes de racisme, de xénophobie et d'homophobie et, plus généralement d'intolérance à l'égard des différences » (2004). La lutte contre les discriminations apparaît être la première étape d'un processus. Elle apparaît comme nécessaire mais non suffisante¹². C'est pourquoi, les discours étudiés opèrent une distinction

¹¹ : S. POINT et V. SINGH, « Promouvoir la gestion de la diversité. Radioscopie des sites Internet des grands groupes européens », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 58, 2005, p. 14-30.

¹² : "PSA, un employeur black, blanc, beur", 2004, p. 87. Il faut noter que les textes qui répriment la discrimination ont, au fil du temps, tendance à allonger la liste des cas d'interdiction, au-delà des critères antérieurement spécifiés : la situation de famille (entrée en 1975 dans le droit pénal), les mœurs (1985), le handicap (1989), l'état de santé (1990), l'appartenance syndicale ou mutualiste (1993). Il s'agit d'une juridiction, élaborée à partir des lois existantes sur l'égalité des sexes et qui est plus contraignante pour les entreprises. En effet, l'introduction de la notion de discrimination indirecte ainsi que l'inversion de la charge de la preuve entraînent de nouveaux risques et de fait, un accroissement de l'étendue des responsabilités de

entre la lutte contre les discriminations et la promotion de la diversité. Alors que, dans la lutte contre les discriminations, l'entreprise est celle qui commet la faute de discriminer et le registre employé est principalement juridique, dans la promotion de la diversité, elle est celle qui agit de manière délibérée pour atteindre un idéal de respect des cultures et des identités¹³.

Dans le même temps, les personnes que nous avons pu interroger perçoivent les limites de l'utilisation de certaines terminologies mais aussi les limites à ne pas parler des discriminations. L'égalité en France, processus de naturalisation, s'obtient traditionnellement par « invisibilisation » des différences entre origines. Comment, par exemple, faire l'utilisation de catégories « a-raciales »¹⁴ pour piloter une politique de gestion de la diversité touchant aux origines ? Immanquablement, le risque est grand, pour mesurer le nombre et la qualité des personnes discriminées notamment pour des raisons raciales, de prendre les catégories par lesquelles les discriminations se font fort d'agir contre elles. L'emploi des statistiques trace, renforce en même temps qu'il met à jour, les divisions du monde social alors que l'universalisme français a précisément l'ambition de libérer la personne de tout déterminisme (de race, de classe sociale, de lieu de naissance, d'appartenance à une religion...). En France, on est d'abord soi, tel que l'on a décidé de l'être, compte tenu de son histoire et des ambitions de chacun, et non un représentant de telle ou telle communauté culturelle qui déterminerait en grande partie les choix individuels.

En France, on n'est pas intégré en tant que membres d'une communauté culturelle spécifique avec la possibilité d'exprimer des identités doubles (« afro-américains », « euro-américains »...). Les politiques de diversité, telles qu'elles nous viennent d'autres pays, et qui font une large place aux statistiques ethniques visent à renverser notre cadre habituel d'analyse et réfléchir non pas, pourrait-on dire, sur « la place de l'homme dans une société donnée » mais à celle de « la société dans l'homme ». A instaurer, en quelque sorte, et c'est un risque identifié par les personnes de notre échantillon, un dialogue où les références ne sont pas communes d'emblée. Le pouvoir des statistiques, en effet, n'est pas « neutre » et dans l'appareillage statistique de la diversité, il y a comme une radicalisation des frontières et des définitions posées que constatent nombre de DRH. « *On doit forcément être dedans ou dehors. Faut-il parler de salariés « blancs » ou « de couleur » mais « chacun a une couleur ». La question se pose aussi des personnes « à la frontière de leurs cultures » comme, par exemple, les expatriés qui voyagent fréquemment dans les firmes mondialisées ?* » reconnaît, au cours de nos enquêtes, ce gestionnaire de carrière d'une entreprise de services pétroliers. « Il s'agit alors de savoir s'il y a une issue possible pour le dominé de reprendre les catégories du dominant pour lutter contre la domination. Est-il possible de transformer cet ordre sans s'inscrire dans son fonctionnement ? » s'interroge P. SIMON¹⁵.

Comme il semble difficile d'en dégager l'essence, la diversité est surtout définie, en entreprise, par ses manifestations et par l'accumulation de listes de « populations

l'entreprise envers la société. La notion de discrimination indirecte apparaît quand un critère ou une pratique apparemment neutre désavantage en réalité une personne sur la base de ses caractéristiques. Où sont les auteurs, où est la victime ?

¹³ : La discrimination positive, dans une perspective anglo-saxonne, recouvre généralement une série de mesures préférentielles qui poursuivent un triple objectif : un objectif de rattrapage entre groupes inégaux, un objectif de lutte contre les discriminations et un objectif de promotion de la "diversité". Politiques centrées sur des groupes et élitistes, leurs destinataires ne sont pas des regroupements ou des catégories d'individus, mais bien des groupes d'appartenance. La stratégie retenue consiste à faire surgir, au sein de ceux qu'on cherche à intégrer dans la société globale, des élites sociales, économiques ou politiques, dont on parie qu'elles joueront ensuite un rôle moteur dans le progrès général du groupe. La discrimination est solidaire d'une nouvelle définition de la discrimination, qu'on ne traque plus seulement dans les textes (de jure) mais aussi dans les faits (de facto).

¹⁴ : P. SIMON, Intervention lors du Colloque « De la question sociale à la question raciale ? », Deuxième journée Discriminations raciales et discrimination positive, lundi 17 octobre 2005, EHESS.

¹⁵ : P. SIMON, Intervention lors du Colloque « De la question sociale à la question raciale ? », Deuxième journée Discriminations raciales et discrimination positive, lundi 17 octobre 2005, EHESS.

potentiellement ou réellement discriminées » qui la composeraient. Certains textes visent à donner les instruments de mesure de la diversité. C'est le cas du rapport de la Direction générale de l'emploi de la Commission Européenne intitulé Coûts et avantages de la diversité, qui veut identifier les indicateurs mesurant la diversité, évaluer la pertinence de ceux-ci et concevoir de nouveaux outils. Pourtant, ce même rapport explique que « la mesure de la « diversité » au niveau de l'entreprise est plus malaisée que celle des autres types d'actifs incorporels. La diversité est le résultat d'un processus de changement de culture et non pas un intrant dans d'autres processus »¹⁶.

Les catégories chiffrées sont pourtant présentées comme des données descriptives de « l'état de la diversité » et aussi comme projectif de son évolution, comme en témoigne, par exemple, le projet de PSA de 2004. « Pour cette année, le volume de recrutement devra intégrer au moins 100 ingénieurs et cadres de nationalité non française. Pour 2005 et 2006, un nouvel objectif sera fixé au regard du volume global de recrutements »¹⁷. Notons, sur ce point, que des politiques affichées de « nationalisation des postes », comme par exemple des « plans de gabonisation » dans le secteur pétrolier, visant à renforcer le nombre de locaux dans les effectifs de la filiale, par exemple, ont été conduit depuis plusieurs dizaines d'années par nos entreprises hors de l'Hexagone, dans leurs filiales¹⁸. En cela, l'interrogation n'est pas neuve !

- Obstacles et facteurs de promotion des politiques de diversité

De nombreux éléments semblent venir en obstacle à ce projet de gestion de la diversité dans les grandes entreprises françaises. On trouvera par exemple « *la difficulté à faire évoluer la culture d'une entreprise et du manque d'information sur les politiques de diversification de la main-d'œuvre* » ou encore « *des attitudes culturelles nationales à l'égard de groupes sociaux particuliers dans certains pays de l'UE peuvent limiter l'envergure des politiques de diversification de la main d'œuvre ou en biaiser la conception* ».

Plus encore que le « multiculturalisme », le communautarisme apparaît à bien des égards comme la résolution refusée, comme l'écueil dans lequel il ne faut pas tomber. En effet, il présente le risque énoncé par M. MARTINIELLO de relance constante des revendications identitaires et culturelles et de découpage de la société en « ayants droit » peu soucieux de leurs devoirs¹⁹. En témoigne par exemple, l'accord de PSA qui parle, en 2004, « de ne pas conduire à une individuation des rapports sociaux ou à des communautarismes ». L'institut Montaigne insiste, par exemple, sur l'idée de démocratie « pluraliste » et « d'héritage républicain ». Ainsi, la promotion de la diversité dans l'entreprise, au travers de la création de « Conseils » ou « Comités diversité », se prévaut de se situer dans la continuité de l'idéal d'égalité des chances républicain et de la responsabilité sociale de l'entreprise²⁰.

¹⁶ : COMMISSION EUROPEENNE, Direction générale de l'emploi, des relations industrielles et des affaires sociales, Unité D3, Coûts et avantages de la diversité, octobre 2003, p. 14.

¹⁷ : « Accord sur la diversité et la cohésion sociale dans l'entreprise », Peugeot Citroën Automobiles S.A., septembre 2004.

¹⁸ : Le site internet de Total, en 2006, dans sa rubrique « Corporate Social Responsibility », vise explicitement en Afrique du Sud à favoriser l'accès à des populations historiquement désavantagées à tous les échelons du management. « Eu égard aux projets de développement prévus pour les prochaines années, Total Coal South Africa sera amené recruter essentiellement des personnes issues des groupes sociaux marginalisés pendant l'apartheid ». C. BOTES, DRH de la filiale, mentionne que « nous sommes typiquement dans une situation où le droit sert la moralité, après des années de discrimination légale mais profondément immorale ».

¹⁹ : M. MARTINIELLO, L'ethnicité dans les sciences sociales contemporaines, PUF, 1995.

²⁰ : L'analyse des discours conduisent à distinguer les notions d'égalité des chances, encouragée par les entreprises, avec comme objectif de permettre à chacun un accès équitable à toutes les opportunités de la vie et d'égalité des situations, jugée trop timide, avec comme objectif de mettre chacun dans la même situation qu'autrui.

Les intérêts présentés par les argumentations en faveur de la diversité dans l'entreprise sont donc multiples. Nous trouvons, majoritairement, des arguments liés au social (se mettre en conformité avec les contraintes légales...), des arguments en termes d'image (prévenir le risque de perte de réputation comme la révélation dans les médias de l'existence de prétendues pratiques discriminatoires au sein de Chronopost et d'Adecco, fortement néfastes pour ces entreprises...), des arguments d'optimisation de la gestion des ressources humaines (mieux gérer les compétences, prévenir la pénurie de main d'œuvre et d'encadrement à horizon 2010...) ainsi que des arguments économiques (mieux comprendre ses clients et s'ouvrir à de nouveaux marchés...). Soulignons que ces arguments ont été répertoriés, peu après la signature de la « Charte de la Diversité dans l'Entreprise » en octobre 2004, par l'association IMS-Entreprendre pour la Cité qui depuis a en charge la promotion et le pilotage de la chartre²¹. « Une entreprise dont le corps social est en rupture avec son environnement sociologique se déconnecte de son marché » reconnaît J. GULE, Directeur du processus de transformation de Total South Africa. Ces argumentations témoignent-elles du fait que « la notion de citoyenneté d'entreprise fonctionne comme un mirage linguistique qui en une expression réconcilie deux univers et deux ordres bien distincts », à savoir l'ordre économique des intérêts particuliers et l'univers politique, espace de l'intérêt général²² ?

La diversité est présentée comme un renforcement des valeurs culturelles au sein de l'organisation et les bienfaits en termes de performances économiques à terme sont très présents dans ces discours. Pourtant, leur validité semble d'autant plus complexe à démontrer que les « avantages de la diversité » ou de « l'efficacité supérieure » d'exercice d'équipes monoculturelles pour certaines tâches répétitives semblent difficilement mesurables et isolables du reste de l'activité de l'entreprise. Les arguments économiques vont alors souvent s'élaborer à partir de données qualitatives telles qu'un « *accroissement de la qualité du service et de la satisfaction des clients* ». Il est aussi possible de trouver l'idée que chaque « population » a des atouts propres qui permettent de développer la capacité d'innovation (théorie des avantages comparatifs adaptée à l'individu ?) avec le risque identifié d'une certaine « sectorisation ethnique » des compétences (comme celui d'affecter systématiquement certains emplois à des salariés d'origine maghrébine issus des quartiers sensibles)²³.

²¹ : IMS Entreprendre pour la Cité : Non-discrimination et gestion de la diversité dans les entreprises en France, décembre 2004. Dans cette publication, les enjeux de la diversité sont présentés tels des arguments de différents ordres (économique, organisationnel, social, etc.). Chaque argument est suivi d'une citation d'un ou plusieurs DRH de grands groupes interrogé(s), laquelle aurait valeur d'autorité. Nous pouvons citer ces arguments :

- L'argument économique : Le développement de la capacité d'innovation et une meilleure compréhension des attentes des clients et des marchés seraient des enjeux conséquents de la gestion de la diversité de la société française, dans la mesure où ils permettraient « d'accroître la performance économique de l'entreprise », selon IMS-Entreprendre pour la Cité.

- L'argument organisationnel : Gérer efficacement la diversité de la société française permettrait d'« optimiser la gestion des ressources humaines », d'après l'association.

- L'argument social : La responsabilité sociétale de l'entreprise ainsi que l'amélioration de la cohésion de la société sont présentées comme des enjeux d'ordre social de la gestion de la diversité par les entreprises.

- Les arguments juridique et d'image: la gestion de la diversité est présentée comme un moyen pour les entreprises d'éviter les importants risques juridiques et d'image en matière de discrimination que nous avons évoqués dans notre première partie.

²² : N. D'ALMEIDA, L'entreprise à responsabilité illimitée, Editions Liaisons, 1996, p. 56 cité par A. SEURRAT, 2005, p. 21

²³ : En faisant un mauvais éloge de la diversité, les entreprises risquent de perpétuer certains stéréotypes : ainsi les femmes auraient une façon « typiquement féminine » de manager, les personnes d'origine étrangère auraient une façon particulière de penser les problèmes. Les entreprises ont tendance à prêter ainsi des caractéristiques supposées à certaines personnes au vu de leur appartenance à un groupe, courant le risque du raisonnement simpliste.

La gestion de la diversité interroge aussi, à sa façon, le marché et vient souvent, dans les discours, renforcer la croyance que le jeu du marché devrait progressivement éliminer les formes directes de discrimination. En se privant d'employés, dont la productivité serait supérieure à celle des candidats embauchés (à salaire égal), l'employeur se retrouvera désavantagé par rapport à des compétiteurs qui ne discriminaient pas. En réalité, la discrimination peut exister quand des employeurs croient, de façon sincère, que les travailleurs minoritaires ont, en moyenne, une productivité inférieure à celle des travailleurs majoritaires.

Comment sont élaborées des solutions pratiques, des démarches concrètes pour aller vers cet idéal ainsi fixé ? L'information (notamment par des « chartes de valeurs ») semble investie d'une certaine dimension « magique » permettant l'harmonisation des points de vue entre salariés, la communication est alors vue comme remède. S'inscrire dans une « démarche diversité » serait tout d'abord « communiquer » et « sensibiliser » les membres de l'entreprise sur le sujet. Par exemple, les entreprises signataires de la Charte de la diversité de 2004 s'engagent à « sensibiliser et former nos dirigeants », « communiquer à l'ensemble de nos collaborateurs notre engagement en faveur de la non-discrimination et de la diversité » ou encore à « faire de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique de diversité un objet de dialogue avec les représentants du personnel ».

Si l'on étudie plus précisément les actions qui visent à mettre les principes en pratique, passer de « l'égalité officielle » à « l'égalité réelle », celle de « l'égalité des opportunités », nous nous trouvons face à une très grande hétérogénéité de « points d'impact », un large spectre de mesures visant le recrutement, l'intégration des salariés, leurs parcours de formation, leur gestion de carrière...

2. Des pratiques hétérogènes de gestion de la diversité dans les grandes entreprises françaises²⁴

- Deux modes de gestion : par publics « cibles » ou par « processus ».

Sous une étiquette commune de « gestion de la diversité », nous trouvons des pratiques multiples dans les grandes entreprises françaises (avec une importante ligne de partage entre les actions effectuées sur le sol national et d'autres effectuées en filiales renvoyant à d'autres traditions nationales, d'autres dispositions juridiques). Les manifestations de prise en compte de la diversité les plus spectaculaires apparaissent alors, en entreprise, la généralisation d'instances syndicales internationales de concertation, l'exemption de l'application de certains règlements pour les membres de communautés en raison de leurs appartenances ethniques, leurs pratiques ou convictions religieuses, les quotas d'emplois réservés aux femmes, aux membres de certaines communautés ou encore la modulation de la durée d'épreuves de sélection au recrutement en fonction de l'appartenance ethnique...

Deux modes d'action peuvent se dégager selon nous : les actions par publics cibles et les actions que nous pourrions nommer par « leviers » ou par « processus ».

²⁴ : Pour une étude plus approfondie de l'étude de la responsabilité des « Responsables Diversité », on pourra se reporter à G. A. BROUSSILLON, E. MUTABAZI, P. PIERRE et A. SEURRAT, « La figure du « Responsable Diversité » dans les entreprises en France. Tentative de typologie et dimensions identitaires. », Actes de l'Université d'Automne de l'IAE, Colloque de Corte / 3^{ème} rencontres internationales de la diversité, 2007.

Certaines pratiques d'entreprises s'élaborent notamment à partir d'une mise en liste des populations considérées comme constitutives de la diversité et sur lesquels il convient d'agir « positivement ». Selon un chargé d'études interviewé au cours de nos enquêtes, cette opération est justifiée par le fait que : « *les publics choisis sont les points durs sur lesquels l'entreprise a du mal à avancer (...) il faut circonscrire le problème pour pouvoir le traiter* ». En France, rappelons-le, il n'y a pas de liste de populations en fonction de leur origine ou de leur couleur de peau comme cela est le cas dans certains pays comme aux Etats-Unis, aux Pays-Bas ou encore en Australie. Les pratiques seront alors nommées en faveur de la « diversité culturelle » ou de la « diversité des origines » sans que celles-ci soient véritablement spécifiées. Mais, la « diversité culturelle » apparaît bien comme une catégorie regroupant certaines personnes alors que la « diversité des âges » ainsi que le « handicap » en rassemblent d'autres.

Les publics cibles des actions en faveur de la diversité sont principalement les femmes, les handicapés, les seniors (en France, à peine 53 % des plus de 50 ans travaillent), les jeunes ainsi qu'une large catégorie « indistincte » qui trouve diverses acceptions telles que « la diversité des origines », « la diversité culturelle », « les personnes issues de l'immigration », des « quartiers sensibles », ou encore les « minorités visibles ». Quelques exemples pourront permettre d'illustrer cette segmentation des pratiques par publics cibles. Ainsi, les actions concernant les femmes sont assez diverses. Nous trouvons, par exemple, au cours de nos enquêtes, des pratiques de coaching pour des femmes dirigeantes, des dispositifs d'aides pour la garde des enfants, la création d'associations de femmes dirigeantes et cadres intermédiaires, la prolongation de la période de détection des hauts potentiels féminins, la possibilité réelle d'exercer une activité à temps partiel sur des postes à responsabilité... Pour certaines populations « sensibles », l'idée peut être d'élargir le critère de mobilité géographique à un critère de « changement d'environnement notoire » comme le changement « inter-divisions » au sein d'une grande entreprise, une mobilité de l'opérationnel vers le fonctionnel et vice et versa... On peut aussi identifier les jobs d'accueil qui permettraient d'intégrer des personnes moins diplômées assorties d'un système de mentoring des plus expérimentés. Pour les handicapés, nous trouvons des changements d'infrastructures et d'amélioration physique des accès, des campagnes de sensibilisation du personnel à certains éléments physiques et mentaux (cécité ou mal-voyance, surdité ou mal-entendance, élocution, déficience de coordination...), des opérations de recrutement... En ce qui concerne la catégorie que nous avons qualifiée d'indistincte, nous trouvons encore, entre autres, l'approche patronymique du Groupe Casino qui, après avoir reçu l'accord de la CNIL, a effectué une étude sur l'origine perçue de ses collaborateurs. Cette étude, effectuée par l'analyse des connotations étrangères ou non des noms de famille, a révélé certains déficits en termes de « diversité des origines » perçues. Soulignons que l'approche faite par Casino des jeunes diplômés issus des « minorités visibles » reste une approche par le territoire : ils sont perçus comme des « jeunes issus des quartiers ». Par conséquent, la politique de diversité du Groupe en leur direction est une politique spécifique -la « Politique de la Ville et de Solidarité »²⁵-, laquelle est articulée à certaines politiques publiques. En effet depuis 1996, le Groupe Casino

²⁵ Par cette politique, le Groupe Casino entend :

- faciliter l'accès des jeunes diplômés issus des quartiers à des fonctions d'encadrement au sein du groupe Casino,
- renforcer l'insertion professionnelle des résidents de faible niveau de qualification et promouvoir l'égalité des chances en luttant contre les discriminations à l'embauche,
- participer au développement économique des quartiers en utilisant le savoir-faire du Groupe.

Outre la mise en œuvre de cette politique, le Groupe a établi une Charte de partenariat avec le Ministère de l'Intérieur, dans le cadre de la loi sur les contrats locaux de sécurité et participe au réseau européen « Corporate Social Responsibility » mis en place par la Commission européenne.

coopère avec l'Etat et la Commission européenne aux politiques publiques en faveur de l'accès à la citoyenneté, en signant des conventions avec le Ministère de l'emploi et de la ville pour lutter contre les exclusions et les discriminations. Au nombre des pratiques ciblant la catégorie « indistincte », nous trouvons aussi la mise à disposition (dans certaines usines automobiles par exemple), de locaux de prière, accompagnée d'un dialogue direct avec les responsables religieux à l'extérieur des lieux de production.

Ces diverses actions posent, rappelons-le, la question, pour les DRH et les partenaires sociaux en entreprise, du classement individuel et collectif de la différence. La principale critique formulée à l'égard de ce classement des individus au sein de catégories est qu'il enfermerait l'individu dans un groupe auquel il ne s'identifie peut-être pas et qu'il réduit son identité à une variable principale. « Faire rentrer les personnes, au chausse-pied, dans des catégories qui permettent leur classement, c'est oublier, qu'en entreprise, on a affaire non pas à des minorités, ni à des cultures, mais à des « sujets porteurs » de cultures. Réduire la gestion de la diversité à une problématique de communication interculturelle entre groupes discriminés est une erreur » nous livre, au cours de nos enquêtes un consultant en gestion de la diversité.

Ce regroupement d'individus au sein de catégories a donc pour effet de réduire la complexité des identités²⁶ et d'essentialiser les différences²⁷. Le paradoxe semble alors être le suivant : pour gérer la diversité faut-il alors produire de l'homogénéité ? Les catégories semblent avoir pour effet d'occulter un grand nombre de différences, comme en témoigne l'interrogation de ce salarié : « *la difficulté est tout d'abord de nommer ces catégories. On prend « minorité visible », mais ça ne veut pas dire grand-chose, les antillais et les marocains se retrouvent dans une même catégorie par exemple. On utilise des vocables qui sont parfois dangereux, comment nommer alors ?* ». Lorsque nous nous interrogeons sur les terminologies à employer, « c'est tout un questionnement sur le mode de constitution des collectifs, une attention croissante à la manière dont les individus structurent subjectivement leur identité, qui vient occuper une place stratégique »²⁸. Ainsi, cette segmentation à partir de certains publics cibles montre bien qu'« il est difficile en pratique de définir une « organisation diversifiée » »²⁹.

A la segmentation des pratiques par les publics qui en bénéficient peut s'ajouter celle par les processus visés. En effet, les pratiques rencontrées peuvent soit se concentrer sur un public à travers diverses actions, soit se concentrer sur un public par la mise en place d'une action spécifique ou encore concerner plusieurs publics conjointement mais en se focalisant sur un mode d'action spécifique (par des actions de communication telles que la campagne d'affichage d'Adia intitulée « ne vous fiez pas aux apparences, fiez-vous aux compétences », par des campagnes de recrutement, par des audits des « process » Ressources Humaines, par l'intégration dans l'évaluation annuelle de la performance de la capacité de contribuer au développement de la diversité, de l'éthique et de l'équité dans l'entreprise, par des actions de sensibilisation ainsi que par des actions de formation de long terme).

- Une tentative de définition des politiques de gestion de la diversité

²⁶ : Pour une étude des identités « plurielles » et de différentes stratégies de l'identité en entreprise, on pourra se reporter à P. PIERRE, 2004.

²⁷ Une essentialisation des différences, dénoncée, par exemple, par J. KRISTEVA, Etrangers à nous-mêmes, Gallimard, 1988.

²⁸ : A. MATTELART et E. NEVEU, Introduction aux Cultural Studies, La Découverte, Repères, 2003, p.39.

²⁹ : A. MATTELART et E. NEVEU, Introduction aux Cultural Studies, La Découverte, Repères, 2003, p. 9.

A ce stade de notre développement, nous pouvons écrire qu'une politique de gestion de la diversité en entreprise passe par des actes de gestion stratégique qui visent à créer un avantage concurrentiel en répondant aux défis d'une main d'œuvre de plus en plus diversifiée.

Elle met l'accent de manière volontaire sur les différences plutôt que sur les ressemblances dans les équipes de travail et recherche des gains d'efficience. Par une action volontaire en dehors des viviers habituels de recrutement, elle introduit un élément différent dans un ensemble perçu a priori comme homogène³⁰. Elle cherche à valoriser la contribution à l'organisation de chaque individu en reconnaissant et en valorisant ses compétences.

Une politique de gestion de la diversité vise à lutter contre les discriminations, à promouvoir l'égalité des opportunités comme norme, à réduire les dysfonctionnements que peuvent créer cette diversité, à répondre aux effets de résistance nécessairement provoqués, à mesurer des écarts afin de piloter des progrès, à amplifier la diversité dans les équipes à mesure de son développement et parvenir à la reconnaissance de compétences internes non utilisées comme, au final, la valorisation des particularités de chaque membre du personnel.

Une politique de gestion de la diversité, « pro-active », cherchera à capitaliser sur les dynamiques interculturelles des équipes diversifiées. Par une comparaison constante par rapport aux bassins d'emploi locaux et régionaux où elle est implantée, cette politique supposera la mise en place d'une culture managériale qui favorise l'intégration³¹ et valorise, comme des actifs, les différences du personnel en termes d'âge, de genre, de son appartenance vraie ou supposée à une ethnie, une nation ou une race, d'opinions politiques, d'appartenances syndicales, de situation de famille, d'origines sociales, d'origine culturelle, de capacités physiques, de handicap, d'orientation sexuelle, de convictions religieuses...

Cette politique est susceptible d'affecter l'organisation du travail, les politiques de gestion des ressources humaines, la culture de l'organisation ainsi que les politiques de conquête et de compréhension des marchés (clients et usagers)³².

Nous mesurons là, avec cette définition, combien, plus qu'un idéal atteignable une fois pour toutes, l'ouverture des entreprises à la diversité serait plutôt un principe heuristique, un « concept-limite »³³, une compétence collective sans cesse à faire renaître et dont il s'agit de saisir la dynamique. L'enjeu majeur actuel de la diversité est l'éducation des acteurs, le changement des mentalités et la mise en place de politiques appropriées de gestion des ressources humaines avec la connaissance la plus fine possible des individus, de leurs histoires, de leurs trajectoires, parfois brisées, et de leurs apports spécifiques. La gestion de la diversité invite à travailler sur les processus de blocage, à s'interroger sur la raison systémique des faits et des choses. Est-ce, par exemple, la sanction, la confrontation argumentée, l'ironie, l'humour, la leçon de morale ou alors le refus de dialoguer qui permettent à celui qui tient des propos racistes de ne plus y coller ? Comment accueillir et donner la possibilité d'un « déplacement » ou d'une « distanciation » lors de sessions de formation ou d'information au personnel ?

³⁰ : S. P. ROBBINS, Organizational Behavior and Management, Prentice Hall, 1996.

³¹ : « Il s'agit d'une stratégie proactive, impliquant de faire évoluer l'organisation et sa culture, les mentalités et les comportements individuels. Si l'on en vient à parler aujourd'hui d'« inclusivness » pour désigner ces démarches, c'est dans l'idée de balayer les idées reçues sur chaque type de population, et de recentrer l'attention sur la place de tous et de chacun au sein de l'entreprise » (IMS Entreprendre pour la Cité, Juin 2004).

³² : A. CORNET et C. DELHAYE, « Gestion de la diversité : un enjeu stratégique », Actes de la XVIème Conférence internationale de management stratégique, Montréal, 6-9 juin 2007, p. 3 ; P. ARREDONDO, Successful diversity Management initiatives. A blueprint for planning and implementation, Sage Publications, 1996 ; T. COX, Cultural diversity in Organizations. Theory, Research & Practice, Berrett-Koehler Publishers, 1993.

³³ : N. DELANGE et P. PIERRE, « Pratiques de médiation et traitement de l'étranger dans l'entreprise multiculturelle », Esprit critique, été 2004.

Dès lors, la juste attitude revient à ne pas se focaliser uniquement sur les aspects visibles des discriminations mais à tenir compte également de la diversité de leurs aspects invisibles afin de lutter efficacement contre les formes multiples de mise à l'écart. Dans le cas du handicap, par exemple, ne pas s'arrêter aux seules dimensions visibles mais comprendre toutes les dimensions handicapantes: cécité, surdité, handicap moteur ; mais aussi trouble mnésique, fatigabilité, défaillance de l'écriture, problèmes temporaires d'élocution...

De plus, d'aucuns diront que les entreprises n'ont pas besoin de ces « moutons à cinq pattes » qui n'auraient que de « grosses têtes » et « la calculette » à la place du cœur. Autrement dit, une vraie question posée aujourd'hui consiste à savoir si les personnes en charge de l'organisation des équipes et du recrutement, dimensions clés des politiques de diversité, sont assez « armées » pour identifier d'autres profils et besoins³⁴, ce qui relève de cette compétence globale, à la fois technique et humaine, organisationnelle et managériale, qui est celle de la gestion de la diversité

Il s'agit également pour les entreprises de penser non pas aux seuls problèmes ou aux projets immédiats que les personnes recrutées ont à prendre en charge, mais à leur développement futur d'une part, toujours en lien avec celui plus large de leurs bassins d'emploi, leurs pays et régions d'implantation

Le défi pour les entreprises actuelles consiste à traduire voire à convertir ou transformer la « multiculturalité » de leurs collaborateurs ou partenaires externes - caractéristique de plus en plus fréquente des entreprises actuelles- et la contrainte juridique ayant pour but de la circonscrire, en opportunités et en facteurs d'efficacité économique et sociale. Si l'attitude minimaliste ou purement « défensive » face à ce défi se limite   la non-discrimination en recrutement (recrutement et intégration de personnes « différentes ») et au respect du droit du travail, à partir trop souvent des seuls traits apparents, visibles, nos recherches montrent que l'entreprise gagne à aller plus loin que ces deux éléments. En effet, il nous semble que celle-ci gagnerait à pratiquer véritablement le management interculturel, en mettant en œuvre, dans l'intérêt bien compris pour elle-même -et pour ses différents partenaires- une approche plus engagée, volontariste, qui mette réellement en valeur la dimension également non visible de la diversité des hommes et des femmes impliqués dans son projet.

3. Le management interculturel : modèle intégrateur des différences au sein des entreprises

- L'idéal-type d'entreprise intégrante

Comment s'organiser pour produire si l'on tient compte du vendredi des musulmans, du samedi des juifs et du dimanche des chrétiens dans les filiales des grandes entreprises françaises ? Comment juger l'absence d'un manager africain qui veut se rendre aux funérailles de son cousin en province alors pour les Français qui l'emploient, le cousin est le plus souvent un parent lointain ? Comment améliorer les compétences dans des équipes

³⁴ : Cette exigence d'identifier des profils autres que ceux des « moutons à cinq pattes » -qui serait celle des recruteurs- va de pair avec l'exigence de formuler en amont des besoins en recrutement diversifiés, laquelle relève du management. Or, force est de constater que certains managers, les « mauvais » managers, ont encore tendance à rechercher des « clones », c'est à dire des personnes qui ressemblent à celles qu'ils sont et croisent déjà régulièrement dans les couloirs de leurs entreprises, ou encore des « profils mythiques » qui n'existent nulle part, si ce n'est dans leur imaginaire. Dans le premier cas, les clones sont forcément jugés compétents puisque ils ont été élevés et recrutées tels quels et qu'ils se coulent aisément dans le moule pour occuper leurs postes. On ne peut évidemment pas attendre qu'ils innovent car ils ne peuvent ni assumer leur différence ni la mettre en scène pour bousculer les habitudes. Dans le second cas, les candidats idéalisés n'arrivent pas à assumer l'identité pr t e par les autres ; d'où tôt ou tard, vient la déception mutuelle voire la séparation.

regroupant sept ou huit nationalités ? Ces interrogations sont celles du management interculturel et de la gestion d'équipes plurinationales une fois que l'on veut constituer des équipes diversifiées. La question est de savoir dans quelles mesures les contradictions existant entre les bases culturelles de la rationalité économique et instrumentale (portée par les dirigeants de l'entreprise) et les éléments d'ordre culturel propres aux divers milieux locaux (filiales, établissements, sites industriels, directions fonctionnelles...) dans lesquels l'organisation s'est établie et a prospéré sont vraiment examinées et prises en compte.

Un grand nombre de discours de promotion de la diversité dans les grandes entreprises étudiées, dans nos enquêtes, parlent de l'inclusion (de l'anglais « inclusiveness ») comme aboutissement des politiques de la diversité. En créant un environnement de travail caractérisé par l'ouverture et la tolérance, renforcé par des formations et des parcours de recrutement ad hoc, en travaillant sur les représentations et les comportements relatifs à autrui, les entreprises seraient censées favoriser l'intégration et le développement des potentiels de chacun, dans le respect des identités et des différences.

Il se forme alors un idéal-type d'entreprise « intégrante ». Quels en sont les contours principaux ? Elle a les traits de la démocratie et de l'accès à l'information pour tous (les règles d'évolution pour chaque métier, les postes disponibles...). Elle valorise l'égalité réelle par opposition à une égalité abstraite, c'est-à-dire que le principe d'égalité revient à ne pas proclamer l'égalité des droits mais à réaliser l'égalité des chances (au-delà de l'égalité de traitement). Elle recèle une participation active et égale à la formation de l'opinion. Il y faut agir, par la connaissance des cultures et des salariés qui sont « porteurs » et « créateurs » de cultures, sur les représentations afin d'éradiquer les comportements discriminatoires. Cette entreprise a le souci de l'individu pour le faire sortir des catégories préconstruites. Mais à quel prix et en quoi cet idéal est-il atteignable ³⁵?

Les réflexions posées par le management interculturel, entamées dans le domaine des sciences de gestion et de la sociologie de l'entreprise, nous semblent non pas se superposer à la problématique de la diversité mais pouvoir éclairer cette question du rapport à l'autre dans l'entreprise qui est précisément au cœur de la question de la gestion de la diversité.

Plus qu'un idéal à atteindre, il nous semble qu'il s'agit plutôt d'une dynamique collective qui n'a pas une fin en soi mais qui a pour raison d'être son déploiement. Précisément, le management interculturel pose la question spécifique de l'intégration des collaborateurs étrangers dans l'entreprise.

Avec le management interculturel, tout système organisationnel est de plus en plus soumis à la question de l'espace à réserver ou non à l'altérité notamment dans le cadre des rapprochements par rachat ou fusion, alliance ou joint-venture. A mesure que l'entreprise augmente ses engagements internationaux à l'étranger avec la nécessité de concevoir une stratégie à l'échelle mondiale, elle se trouve en effet, en fait "agressée" par la question de la différenciation, c'est à dire par la question de l'organisation des comportements d'un certain nombre d'acteurs dont la coopération est indispensable à la survie de l'ensemble mais qui poursuivent chacun des actions qui ne sont pas forcément convergentes. En cela, l'entreprise constitue "une forme de collectivité qui, plus que bien d'autres, de par l'environnement difficile où la mettent les pressions économiques qui s'exercent sur elle, est soumise à des

³⁵ : D'une manière générale, les grandes entreprises occidentales adhèrent aux principes de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme de 1948, aux principes de l'Organisation Internationale du Travail, aux principes directeurs de l'OCDE à l'insertion des entreprises multinationales, aux principes du Pacte Mondial de l'Organisation des Nations Unies. Elles respectent les règles de la libre concurrence et disent rejeter la corruption sous toutes ses formes.

exigences sévères en matière de qualité de coopération interne" constate P. D'IRIBARNE³⁶. "Comment construire du "collectif" (dans l'entreprise) à partir d'effet de groupes qui produisent en fait un renforcement de l'individualisation et de l'autonomisation des capacités d'acteur" s'interroge M. MAURICE³⁷.

Le management interculturel pose donc une problématique au cœur de notre recherche : celle de la cohésion dans la diversité, de la mise en relation et non de la mise côtes à côtes des différences de chacun. Dans son acception la plus radicale, l'entreprise « multiculturelle » exprime la mise en cause d'une coordination en termes de rapports verticaux d'allégeance et la promotion d'une articulation des différences, où chaque élément compte à part entière mais s'engage à respecter l'intégrité de l'ensemble³⁸. Le problème de la démocratie en entreprise est que renonçant à une bonne partie des ressources coercitives des régimes autoritaires, elle requiert de ses membres, un haut degré de consentement (registre délibératif). Elle nécessite un authentique espace de débat sur ce qui est juste ou injuste, acceptable ou inacceptable.... La rencontre des cultures au sein d'une grande entreprise se trouve en fait menacée par deux écueils, contradictoires en apparence : l'acculturation de type colonialiste qui suppose un centre unique de décision, le siège, et un organe de décision fidèle, la filiale, et l'exacerbation des différences où, par principe, le siège accorde une totale autonomie à une filiale censée seule pouvoir comprendre les spécificités du terrain. Dans les deux cas, c'est la même absence de dialogue, l'isolement de chacun dans ses certitudes et une intégration des différences qui ne se fait pas.

Idéalement, l'entreprise « multiculturelle » vise à lutter contre les barrières discriminatoires qui empêchent les talents de s'exprimer et cherche à accroître le potentiel d'autonomie des meilleurs. Les cultures minoritaires doivent « désigner » les limites de la culture dominante, amenée à s'interroger sur ses tendances ethnocentriques et donc à réfléchir sur ce qui fonde son identité. Les tenants de l'entreprise « multiculturelle » prônent l'intégration, c'est-à-dire que soit non seulement reconnu et admis le droit à la différence culturelle, c'est-à-dire que les divers sous-ensembles disposent de moyens de développer des langages, des moyens d'expression... différents les uns des autres, mais que ces sous-ensembles dialoguent entre eux. Précisément, l'intégration, s'opposant tout autant à la ségrégation qu'à l'assimilation, consiste en une articulation coopérative des différences et implique une adaptation réciproque. Rapportée aux phénomènes interculturels, C. CLANET précise les contours de la notion d'"intégration pluraliste" en écrivant que "le terme "intégration" a souvent mauvaise presse car son sens originel - de integrare remettre en état, de integer entier, donc intégrer rendre complet, achever - a souvent été dévoyé. Mais non en biologie : coordination de plusieurs organes en vue de leur fonctionnement harmonieux réalisé par divers centres nerveux ... ou en philosophie (...). S'agissant de cultures minoritaires et de culture dominante, nous proposons que le terme intégration renvoie d'une part à l'idée d'interdépendance entre cultures dominantes et/ou cultures minoritaires, et d'autre part à l'idée de réparation, de récréation, de renouvellement... du sens et de la cohérence d'une globalité. L'intégration se nourrit moins de la rivalité ou de l'affrontement des valeurs des uns et des autres que de la confrontation positive ou du débat constructif autour des systèmes de valeurs où chacun gagne, en échange d'une avancée hors de ses valeurs acquises antérieurement. La « valeur » de l'entreprise se mesurerait à sa capacité à concilier l'acquis d'expériences

³⁶ : P. D'IRIBARNE, "Misère et grandeur d'un modèle français d'entreprise", in R. SAINSAULIEU, *L'entreprise, une affaire de société*, PFNSP, 1990 p. 265.

³⁷ : Cité par R. SAINSAULIEU, *L'entreprise, une affaire de société*, PFNSP, 1990.

³⁸ : Un des présupposés philosophiques sur lequel tente de s'appuyer le modèle de l'entreprise multiculturelle nous semble être celui de "l'égalité reconnue des conditions dans l'entreprise". La structure type de l'entreprise est plate et amène les centres spécialisés à se multiplier. "L'entreprise transnationale possède plusieurs centres au lieu d'un seul chargé de la coordination. Il s'agit de centres hautement spécialisés, qui exerceront autorité et influence chaque fois qu'ils seront qualifiés pour le faire (...)" écrit F. TROMPENAARS (1994, p. 284).

professionnelles et humaines éloignées de son centre organisationnelle. Et à travers des contextes sociaux devenus pluriels et mobiles, l'analyse organisationnelle tend à se polariser autour de la notion de relation et d'échanges d'expériences.

NB : Dans les schémas 1 (« De la diversité au management interculturel ») et 2 (« Les fonctions clés de la gestion de la diversité ») qui suivent, nous distinguons une attitude « défensive » et « pro-active » en même temps que 6 stades gradués allant de la lutte contre les discriminations à l'accroissement des performances de l'entreprise toute entière (favoriser l'innovation, les processus apprenants, s'ouvrir à de nouveaux marchés, tirer partie de la diversité de ses partenaires (nouveaux clients, actionnaires, fournisseurs)...).

- Construire les conditions d'un dialogue interculturel dans l'entreprise toute entière

Revenons sur la notion de dialogue interculturel. Il apparaît que ce type de dialogue n'est ni une négociation, ni une conversation ni une controverse. Il implique une attitude fondamentalement désintéressée, dépourvue de violence. C'est un idéal type d'échange entre individus, sans doute inaccessible mais intéressant comme horizon. Dans un dialogue interculturel, les choses se compliquent encore davantage dans un premier temps. Nous sommes là, sans doute, devant une confrontation entre des points de vues différents, provoquant une pluralité d'interprétations, dans laquelle le sens est coproduit dans un échange et devient un savoir partagé. Le dialogue véritable est censé garantir à chacun la préservation de son identité.

Le management interculturel, en ce sens, peut s'analyser d'abord comme un mode d'analyse de la diversité et de travail sur la diversité. Le management interculturel revient à aller bien au-delà de la question de la non-discrimination³⁹. Pour profiter des bienfaits de la diversité *ex-post*, il vise à penser *ex-ante* une image idéale de l'organisation puisque « pour pouvoir dire d'une « identité » particulière qu'elle manquerait à l'ensemble si elle n'était pas reconnue, on devrait pouvoir se représenter un ordre idéal de l'ensemble dans lequel il y aurait une place déjà définie pour cette identité unique, une place qui resterait vide si on ne l'y admettait pas »⁴⁰.

Le management interculturel vise également à cesser de rapporter toutes les explications du social à des rapports de force, à des intérêts égoïstes où chacun se méfie de l'autre et campe sur son « quant à soi ». Il permet de distinguer deux versants de la reconnaissance : « l'un objectif, qui concerne les propriétés qui peuvent faire l'objet d'une reconnaissance et servir de variables focales, l'autre subjectif, qui consiste à savoir ce que les hommes désirent voir reconnu »⁴¹. Le management interculturel revient à poser la question de l'accord entre des groupes différents dotés de valeurs différentes et parvenant à s'entendre à ce que chacun justifie ses actions et puisse par parvenir à un accord⁴². Quel principe universel permettant de fonder une convention sera, dès lors, reconnu juste par tous ? Le management interculturel revient à reconnaître qu'à travers les stades (conflictuels) successifs de rapprochement des entreprises existe un potentiel moral qui est inscrit (mais non encore dévoilé) dans les rapports de communication entre sujets. Implicitement, le management interculturel affirme une conception non restrictive de la valeur travail, non un simple faire, une fabrication. Le travail est hissé au rang de la *praxis*.

³⁹ : S. TING-TOOMEY & J. G. OETZEL, *Managing intercultural Conflict effectively*, Thousand Oaks, Sage, 2001.

⁴⁰ : V. DESCOMBES, *Le complément de sujet*, Gallimard, 2004, p. 387.

⁴¹ : C. LAZZERI et A. CAILLE, « La reconnaissance aujourd'hui. Enjeux théoriques, étatiques et politiques du concept », *Revue du MAUSS*, n° 23, 2004/2004, p. 88.

⁴² : Y. PESQUEUX, *L'entreprise multiculturelle*, L'Harmattan, 2004.

Le management interculturel cherche implicitement à induire le dépassement de la société civile marchande et du régime de la production, univers composé d'individus atomisés, dans l'accès à une communauté politique jetant les bases d'une « totalité intersubjective ». Ainsi, la visée des formations interculturelles est d'apprendre à se connaître aussi comme un être intersubjectif qui existe parmi d'autres personnes présentant des exigences concurrentes aux siennes. Doit se développer, chez le salarié, une capacité à faire des rapprochements et à reconnaître des équivalences. Il y a, aux sources du management interculturel, la volonté de clarifier et faire clarifier les principes de justice sur lesquels s'appuient les personnes lorsqu'elles font des justifications et prennent des décisions. Le management interculturel part du constat que chacun en entreprise prend appui sur un principe de justice extérieur qui lui permet souvent de se soustraire au modèle de justice dont dépend la situation dans laquelle on se trouve engagé. Mais comment maintenir les effets de la diversité ?

« Les entreprises ont certes la possibilité d'embaucher, de mettre les dirigeants les plus anciens en contact avec des iconoclastes ou de confronter les ingénieurs à des clients mécontents. Mais ces méthodes sont, bien sûr, enrayées par l'ordre social existant qui, à l'instar d'un système de défense immunitaire du corps, cherche à neutraliser, à isoler ou à détruire les envahisseurs étrangers. Les normes sociales, les valeurs et la culture d'entreprise ainsi que tous les points de vue orthodoxes annulent complètement les avantages de la diversité. Si l'entreprise recherche vraiment la diversité, tous les cadres, et notamment les plus expérimentés d'entre eux, doivent se comporter comme des chercheurs plutôt que comme des gourous »⁴³. Une fois reconnue la positivité de la différence, comment imaginer une forme de communauté politique en entreprise qui ne récuse pas la différence ?

Conclusion :

Quelles voies d'accès à la reconnaissance pour les personnes victimes de leurs différences ?

L'intérêt actuel pour les politiques de diversité menées en entreprise rappelle que les hommes et les femmes au travail ont besoin d'être reconnus sur différents plans. Comme des êtres pourvus d'une valeur unique, comme des êtres ayant la même capacité de discernement moral que tous les autres (ce qui est au fondement de l'altérité) et aussi comme des êtres dont les capacités ont une valeur constitutive pour une communauté concrète (ce qui est au fondement de la citoyenneté)⁴⁴.

On était soi autrefois en faisant entrer l'universel en soi (l'égalité l'emportait sur la diversité). Aujourd'hui, en entreprise aussi, les différences ont une valeur qui permette d'octroyer des droits et de faire naître des devoirs et l'important est d'éprouver, de contester ou d'endosser l'objectivité de son classement social. Dans les grandes entreprises contemporaines, en effet, « la question de l'identité se pose de moins en moins dans la gestion des passages et des écarts entre l'identité héritée, l'identité espérée et l'identité acquise. Elle se construit face à des choix aléatoires, des modèles instables construits sur des places et des statuts menacés de disparaître ». L'individu éprouve constamment le besoin de se distinguer, de se différencier mais aussi de se protéger du risque d'être « débranché ». Ainsi, les catégories de classement sont de moins en moins élaborées « à partir d'un découpage scientifique de la réalité sociale mais à partir de multiples perceptions subjectives des

⁴³ : R. T. PASCALE, « Naviguer aux frontières du chaos », *L'Expansion Management Review*, Septembre 1999, p. 19.

⁴⁴ : V. DE GAULEJAC, « Le sujet manqué », in N. AUBERT, *L'individu hypermoderne*, Eres, 2004, p. 141.

identités »⁴⁵. Le droit à la différence est le droit d'être tous identiques en tant que tous différents et non tous égaux. Prétendre exercer un droit égal pour tous à l'estime social réduit l'idée même de reconnaissance et d'estime. Dans l'entreprise « multiculturelle », dans une perspective idéale, ce n'est pas l'appartenance à un groupe (le fait de présenter des critères, hétéro-identification, ou de faire partie du groupe, auto-identification) qui justifie de bénéficier de politiques particulières. L'ethnicité y renvoie toujours à une utilisation plutôt qu'à un état, à une construction sociale qui est par définition non statique. On peut, en effet, appartenir à plusieurs communautés de même échelle (double nationalité notamment) ou à des entités ethniques de différents niveaux (régionalismes, communautés religieuses...) et chacune de ces appartenances peut entraîner des discriminations spécifiques.

Comment passer, dès lors, d'une expression des reconnaissances (des droits de sujets qui revendiquent) à une constitution des relations de reconnaissance ?

Le management interculturel invite à penser que la reconnaissance intersubjective n'est jamais acquise et exige d'être relancée. C'est elle qui fait l'histoire des entreprises. La volonté générale n'est pas affaire d'unanimité mais l'intérêt commun qui unit la majorité des voix.

⁴⁵ : V. DE GAULEJAC, « Le sujet manqué », in N. AUBERT, L'individu hypermoderne, Eres, 2004, p. 131.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES :

- "PSA, un employeur black, blanc, beur", *Liaisons sociales*, octobre 2004.
- « Accord sur la diversité et la cohésion sociale dans l'entreprise », *Peugeot Citroën Automobiles S.A.*, septembre 2004.
- A. CORNET et C. DELHAYE, « Gestion de la diversité : un enjeu stratégique », *Actes de la XVIème Conférence internationale de management stratégique*, Montréal, 6-9 juin 2007, p. 3
- A. MATTELART et E. NEVEU, *Introduction aux Cultural Studies*, La Découverte, Repères, 2003.
- A. SEURRAT, « La construction de l'exemplarité. Légitimation, mise en forme et en circulation de « bonnes pratiques » en gestion de la diversité dans l'entreprise », *Mémoire de Recherche en Sciences de l'Information et de la Communication - Université de Paris IV*, 2005.
- B. CASSAIGNE, « Mixités, égalité, identités », *Projet*, numéro spécial, juillet 2005.
- B. NELSON & D. R. SPIZER, *The 1001 Rewards & Recognition Field Book. The Complete Guide*, Workman Publishing Company, 2002.
- C. COSSEE, E. LADA et I. RIGONI, *Faire figure d'étranger*, A. Colin, 2004.
- C. LAZZERI et A. CAILLE, « La reconnaissance aujourd'hui. Enjeux théoriques, étatiques et politiques du concept », *Revue du MAUSS*, n° 23, 2004.
- C. VALENTIN-MARIE, « De la différence à la discrimination », *11ème Université de la formation, de l'éducation et de l'orientation*, AEP, n°130, 2006
- C. W. VON BERGEN, B. SOPER & T. FOSTER, "Unintendednegative Effects of Diversity Management", *Public Personnel Management*, vol. 31, n°2, 2002.
- COMMISSION EUROPEENNE, Direction générale de l'emploi, des relations industrielles et des affaires sociales, Unité D3, *Coûts et avantages de la diversité*, octobre 2003.
- D. JONES & R. STABLEIN, "Diversity as resistance. Resistance to Diversity. Critical theory, post-structuralist perspectives and workplace diversity", in A. M. KONRAD, P. PRASAD & J. K. PRINGLE, *Handbook of Workforce Diversity*, Sage, 2006.
- D. MARTIN, J. L. METZGER et P. PIERRE, *Les métamorphoses du monde. Sociologie de la mondialisation*, Editions du Seuil, 2003.
- E. ERNST KOSSEC & S. LOBEL, *Managing diversity. Human resources strategies for transforming the workplace*, Blackwell business, 1996.
- E. MUTABAZI, « Unité émergente derrière l'Afrique plurielle. Le Modèle circulatoire africain de management », in « Management de la diversité : l'enseignement africain », *Business Digest*, n° 157, novembre 2005.
- E. MUTABAZI, « Gérer la diversité des cultures et des modèles : un enjeu nouveau pour les entreprises », in E. MUTABAZI & al, *Management International des Ressources Humaines : Fusions, Acquisitions, Filiales, Alliances et Coopérations*, Editions Eyrolles, 1994, pp. 1-44.
- E. MUTABAZI, Fusions-Acquisitions internationales : les dividendes de la diversité culturelle », *Revue MCS*, n° 568 de Novembre. pp. 32-38, 1999.
- F. TROMPENAARS, *L'entreprise multiculturelle*, Maxima - Laurent du Mesnil Editeur, 1994.
- IMS Entreprendre pour la Cité, *La gestion de la diversité : quel intérêt pour l'entreprise ?*, Juin 2004.
- IMS Entreprendre pour la Cité, Non-discrimination et gestion de la diversité dans les entreprises en France, décembre 2004.
- ISM Corum, Projet Equal LUCIDITE (Lutte contre l'ignorance et les discriminations au travail et dans l'entreprise), *Résultat d'une recherche-action au sein du Groupe Casino*, juin 2005.
- J. KRISTEVA, *Etrangers à nous-mêmes*, Folio Essais, 1988.
- L. BLIVET, *Ni quotas, ni indifférence. L'entreprise et l'égalité positive*, Rapport de l'institut Montaigne, octobre 2004.
- M. MARTINIELLO, *L'ethnicité dans les sciences sociales contemporaines*, PUF, 1995.
- N. D'ALMEIDA, *L'entreprise à responsabilité illimitée*, Editions Liaisons, 1996.
- N. DELANGE et P. PIERRE, « Le traitement de la différence culturelle en entreprise. Une perspective philosophique ? » *Cedimes- Colloque d'Alexandrie*, 14 mars 2004.
- N. DELANGE et P. PIERRE, « Pratiques de médiation et traitement de l'étranger dans l'entreprise multiculturelle », *Esprit critique*, été 2004.
- N. DELANGE et P. PIERRE, « Les compétences interculturelles des managers mobiles en entreprise », in A. M. GUENETTE, Y. T. LEE et V. CALVEZ, *La compétence culturelle*, L'Harmattan, à paraître en 2007.
- O. MEIER, *Management interculturel*, Dunod, 2004.
- P. ARREDONDO, *Successful diversity Management initiatives. A blueprint for planning and implementation*, Sage Publications, 1996.
- P. D'IRIBARNE, "Misère et grandeur d'un modèle français d'entreprise", in R. SAINSAULIEU, *L'entreprise, une affaire de société*, PFNSP, 1990.
- P. PIERRE, « Eléments pour une réflexion critique sur le management interculturel », *Sociologies pratiques*, numéro 5, Décembre 2001.
- P. PIERRE, « Management interculturel et difficile reconnaissance des différences en entreprise », *Passerelles*, n° 25, Automne-Hiver 2002.
- P. PIERRE, « Mondialisation et constructions identitaires de cadres de l'industrie pétrolière », *Revue Française de Gestion*, numéro 148, volume 30, 2004.

- P. PIERRE, « Une internationale des cadres ou des cadres internationaux ? », *Management International*, HEC Montréal, numéro 3, volume 8, 2004.
- P. SIMON, Intervention lors du Colloque « De la question sociale à la question raciale ? », *Deuxième journée Discriminations raciales et discrimination positive*, lundi 17 octobre 2005, EHESS.
- R. SAINSAULIEU, *L'entreprise, une affaire de société*, PFNSP, 1990.
- R. SAINSAULIEU, *L'identité au travail*, PFNSP, 1977.
- R. T. PASCALE, « Naviguer aux frontières du chaos », *L'Expansion Management Review*, Septembre 1999.
- S. POINT, « La charte de la diversité : regards sur le discours des entreprises signataires », *Ières rencontres sur la diversité à Corte*, 6-8 octobre 2005.
- S. POINT et V. SINGH, « Promouvoir la gestion de la diversité. Radioscopie des sites Internet des grands groupes européens », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 58, 2005.
- S. P. ROBBINS, *Organizational Behavior and Management*, Prentice Hall, 1996.
- S. E. JACKSON, K. E. MAY & K. WHITNEY, "Understanding the dynamics of diversity in decision-making teams", in R. GUZZO & E. SALAS, *Team effectiveness and decision making in organization*, Jossey-Bass, 1995, p. 204-261.
- S. TING-TOOMEY & J. G. OETZEL, *Managing intercultural Conflict effectively*, Thousand Oaks, Sage, 2001.
- T. COX, *Cultural diversity in Organizations. Theory, Research & Practice*, Berrett-Koehler Publishers, 1993.
- V. DE GAULEJAC, « Le sujet manqué », in N. AUBERT, *L'individu hypermoderne*, Eres, 2004.
- V. DE RUDDER, C. POIRET et F. VOUREC'H, *L'inégalité raciste. L'universalité républicaine à l'épreuve*, Presses Universitaires de France, 2000 ; C. COSSEE, E. LADA et I. RIGONI, *Faire figure d'étranger. Regards croisés sur la production de l'altérité*, A. Colin, 2004
- V. DE RUDDER, C. POIRET et F. VOUREC'H, *L'inégalité raciste. L'universalité républicaine à l'épreuve*, PUF, 2000.
- V. DESCOMBES, *Le complément de sujet*, Gallimard, 2004.
- Y. PESQUEUX, *L'entreprise multiculturelle*, L'Harmattan, 2004.